



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE VE
SPOLEČNOSTI POOR – TRADE, V.O.S.**

PROPOSAL OF CHANGES IN INTERNAL COMMUNICATION IN THE POOR - TRADE COMPANY .

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Denisa Machová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Denisa Machová**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn vnitrofiremní komunikace ve společnosti POOR – TRADE, V.O.S.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu zkoumané oblasti navrhnout změny vnitrofiremní komunikace ve vybrané společnosti tak, aby podpořily její další rozvoj.

Základní literární prameny:

BAUS, A. a L. FAUST. Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a H. ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd.2. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. a J. BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu vnitrofiremní komunikace. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán souhrn ověřených vědeckých poznatků, které jsou aplikovány v praktické části. V praktické části jsou pomocí dotazníkového šetření zjišťovány nedostatky vnitrofiremní komunikace ve společnosti POOR–TRADE, v.o.s. Na základě těchto nedostatků jsou navrhovány jednotlivé postupy pro jejich optimalizaci.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of internal company communication. This thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes a summary of verified scientific knowledge, which are applied in the practical part. In the practical part, the shortcomings of internal company communication in the company POOR – TRADE, v.o.s. are identified by means of a questionnaire survey. Based on these shortcomings, individual procedures for their optimization are proposed.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vnitrofiremní komunikace, informace, zaměstnanci, interní komunikace, komunikační bariéry.

KEYWORDS

Internal company communication, informations, employees, internal communication, communication barriers..

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MACHOVÁ, Denisa. *Návrh změn vnitrofiremní komunikace ve společnosti POOR – TRADE, v.o.s..* Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135141>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5. 2021

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě chci srdečně poděkovat doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za ochotu, chápavost, výborné vedení, velice užitečné rady a připomínky, díky kterým byla tato práce dokončena.

Dále patří vřelé poděkování společnosti POOR–TRADE, v.o.s. za vzájemnou spolupráci.

V poslední řadě bych ráda poděkovala svým nejbližším za psychickou oporu.

I. OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
2 KOMUNIKACE	14
2.1 Vymezení procesu komunikace	15
2.2 Komunikační modely	17
2.2.1 Model jednosměrné komunikace	17
2.2.2 Model dvousměrné komunikace	18
2.2.3 Model AIDA	19
2.2.4 Shannon–Weaverův model	19
2.2.5 Model Harolda D. Lasswela	20
2.2.6 Transakční model komunikace	20
2.3 Základní dělení komunikace	21
2.3.1 Verbální komunikace	21
2.3.2 Neverbální komunikace	22
2.4 Bariéry v komunikaci	22
2.4.1 Interní bariéry:	23
2.4.2 Externí bariéry	23
3 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	25
3.1 Interní komunikace firmy.....	26
3.1.1 Formy a typy interní komunikace	28
3.1.2 Strategie vnitrofiremní komunikace	30
3.2 Fungující a nefungující firemní komunikace	32

3.3	Metody zkoumání firemní komunikace	33
4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	36
5	METODIKA PRÁCE	37
5.1	Cíl práce	37
5.2	Technika sběru dat	37
5.2.1	Dotazník.....	37
5.2.2	Pozorování	38
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
6.1	Společnost POOR – TRADE v.o.s.....	39
6.1.1	Historie společnosti.....	39
6.1.2	Organizační struktura.....	40
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
7.1	Složení zkoumaného vzorku	42
7.1.1	Pohlaví respondentů.....	42
7.1.2	Věk respondentů	43
7.1.3	Délka praxe respondentů na stávajícím pracovišti	44
7.2	Hodnocení vnitrofiremní komunikace zaměstnanci.....	44
7.2.1	Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci	44
7.2.2	Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky	46
7.2.3	Komunikační kanály využívané na pracovišti	48
7.2.4	Hlavní překážky v komunikaci na pracovišti	49
8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	51
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	52
9.1	Teambuilding	52
9.1.1	Rozvoj týmové spolupráce a komunikace	52

9.1.2	Záhada města Brna.....	53
9.1.3	Vánoční večírek	54
9.1.4	Doporučení.....	55
9.2	Schránky důvěry.....	55
9.3	Porada.....	56
9.4	Nástěnka.....	58
9.5	Shrnutí doporučení	59
10	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Komunikace se nachází všude kolem nás a je naší nedílnou součástí. I když zrovna mlčíme, stále vyjadřujeme určité pocity, které ovlivňují naše okolí. Je využívána jako nástroj k vytváření a utužování lidských vztahů. Bez komunikace se v žádném případě neobejdeme.

Umění komunikovat je pro nás důležité jak v běžném životě, tak i v tom profesním. V případě absence vnitrofiremní komunikace není možné, aby se firma dále rozvíjela. Mnoho firem vnitrofiremní komunikaci stále podceňuje a nevyužívá ji plnohodnotně a efektivně a tím škodí především své značce. Vnitrofiremní komunikace napomáhá sjednotit jednotlivé prvky firmy a spojuje je v jednotný celek, který jí dopomáhá k dalšímu růstu.

Ke zvolení tématu vnitropodnikové komunikace pro bakalářskou práci mě motivoval chtít prozkoumat úroveň interní komunikace ve zkoumané společnosti. Tuto společnost a její okolí znám již od mého raného věku, kdy jsem zde trávil spoustu času. Zažila jsem zde mnoho příchodů nových zaměstnanců, ale i jejich odchodů. Z toho důvodu bych ráda v této práci pomocí teoretických poznatků a analýzy aktuální situace zhodnotila, na jaké úrovni se nachází interní komunikace právě této společnosti i na základě větší fluktuace zaměstnanců v předchozích pěti letech.

Výstupem této práce budou navržená doporučení pro zkoumanou společnost, která by mohla případně zvýšit kvalitu interní komunikace.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce bude zjistit aktuální stav vnitropodnikové komunikace zkoumané společnosti a na základě zjištěných nedostatků budou navržena doporučení, která dopomůžou k její optimalizaci.

Dílčí cíle jsou určeny následovně:

- zjištění úrovně vztahů spolupracovníků
- zjištění vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími
- zjištění, které komunikační metody jsou nejčastěji využívány
- zjištění, zda se ve společnosti vyskytují komunikační překážky

1.2 Metody a postupy zpracování

Bakalářská práce bude zpracována teoretickými poznatky a analytickou částí. Teoretické poznatky budou řádně nastudovány z odborné literatury a poté zpracovány formou systematické rešerše. V analytické části bude využito písemného dotazování v rámci řadových zaměstnanců. Detailní technika sběru dat bude uvedena v praktické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 KOMUNIKACE

Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace, znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak“. A my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasnění si skutečností, které si chceme navzájem sdělit.¹

S odvoláním na latinský původ slova definoval Hausenblas (1971) komunikaci jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“. Nikoli jen proudění informace, ale i podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy třeba jen tím, že jsme přítomni. Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky. Někteří psychologové rozumějí komunikační výměnou jak sdělování, tak sdílení.²

Komunikace znamená vysílání, přijímání a ověřování. Nezáleží na tom, zda hovoříme nebo mlčíme, gestikulujeme rukama nebo se díváme k zemi – komunikujeme neustále. Nepřetržitě vysíláme signály a vzkazy, které si náš posluchač určitým způsobem vykládá. Chceme-li, aby na něj naše sdělení mělo požadovaný efekt, je dobré si uvědomit co, jak a z jaké pozice říkáme.³

¹HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. [7]. ISBN 80-251-1250-0

²VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd.2. Praha: Portál, 2013. s. [25]. ISBN 978- 80- 7367- 387-1.

³BAUS, Andreas a Liane FAUST. *Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada, 2013. s. s. [60]. ISBN 978-80-247-5032-3.

Komunikace obklopuje každého z nás a je naší součástí. Jejích definic je spousta, ale každá v sobě skrývá jedno základní sdělení. Byť nechceme komunikovat, komunikujeme stále, i když pouhým pohledem či postojem. Z toho důvodu je důležité nejen vnímat, co nám říkají ostatní, ale naučit se vnímat naše vlastní sdělení, aby byla komunikace efektivní a dokázali jsme zamezit nedorozuměním, která zásadně ovlivňují veškeré budoucí procesy.

2.1 Vymezení procesu komunikace

Proces komunikace je možné obecně vymezit jako vzájemnou výměnu informací a projevů. K vzájemné výměně informací a projevů může docházet v rámci čtyř základních oblastí:⁴

- intrapersonální komunikace,
- interpersonální komunikace,
- komunikace v malých skupinách,
- veřejná komunikace.

V případě intrapersonální komunikace komunikuje jedinec se sebou samým. U interpersonální komunikace se jedná o vzájemnou výměnu informací v mezilidské konverzaci. Při komunikaci v malých sociálních skupinách (například rodina, pracovní tým) dochází ke vzájemnému působení mezi jednotlivými členy této skupiny. Hlavním cílem tohoto druhu komunikace je vzájemné sdílení informací, řešení problémů a vzájemná pomoc. Pomocí veřejné komunikace se snažíte informovat, přesvědčovat, popř. pobavit větší množství počet lidí.⁵

Lidé jsou schopni komunikovat, protože ovládají určitá pravidla, která se týkají myšlení i jednání související s komunikací. Existuje celá řada pravidel a je pouze na nás, zda se jimi budeme řídit, zda je budeme dodržovat nebo ignorovat.⁶

⁴ KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. s. 7. ISBN 978-80-214-3891-0

⁵ KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. s. 7. ISBN 978-80-214-3891-0

⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. s.23-24. ISBN 978- 80- 247- 2339-6

Pravidla lze seřadit do postupové struktury:

1. **Vnímaní dat** – žijeme ve světě nezpracovaných dat. Něco vnímáme, něco ne. Záleží na síle podnětu a naší selekci. Buď se podnět stane součástí komunikačního kontextu, nebo ne.
2. **Spojování dat významem** – na této úrovni jsou data přeměněna na informaci. Vybraná a uspořádaná data jsou spojena a naplněna podle významu. Toto je obsahová úroveň informace. Spojování umožňuje chápat kontext, vztahy i chronologickou návaznost.
3. **Vkládání záměru a postoje** – konkretizování ve smyslu postoje, záměru, konativní zaměřenosti, snažení, citového vztahu.
4. **Sebereflexe a sebekoncepce** – vnímání vlastní role ve vztazích, snaha určitým způsobem působit, vyvolávat reakce.
5. **Soubor předpokladů, očekávání a pravidel** – něco, co se dá označit jako životní scénář, naučené vzory chování, pravidla chování, která jsme získali působením výchovy. Scénáře jsou součástí vědomí o sobě.
6. **Kulturní model** – jsou to vztahy v širším kontextu a jsou vymezeny určitou kulturou, subkulturou, v níž žijeme. Svou roli zde hrají politické, ideologické a mytologické standardy, celkový kulturní rámec.⁷

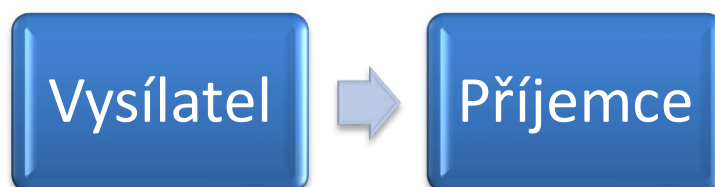
V komunikačním procesu je velmi důležité dodržovat určitá pravidla, abychom se byli schopni vzájemně dorozumět. V této práci se zaměříme na proces komunikace v malé skupině, na které budeme pozorovat dopad na vzájemné vztahy na pracovišti a efektivitu práce díky komunikačnímu procesu. Pro ulehčení sledování procesu komunikace si v další podkapitole ukážeme základní komunikační modely, které nám pomohou určit základní vztahy komunikačních procesů.

⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. s.23-24. ISBN 978- 80- 247- 2339-6

2.2 Komunikační modely

Komunikační modely se snaží odhalit základní vztahy mezi jednotlivými komunikačními procesy a dát jim určitou dynamiku.

2.2.1 Model jednosměrné komunikace



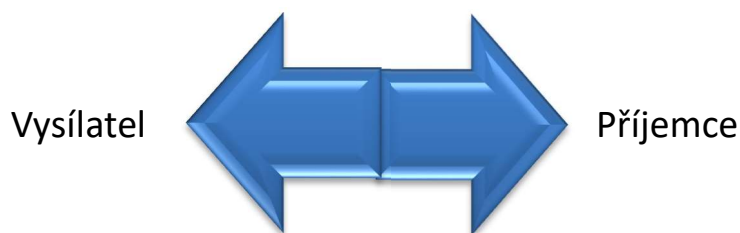
Obrázek 1 Model jednosměrné komunikace⁸

Model jednosměrné komunikace je vhodný využít při instruktáži o novém předmětu, například když při nabídce nové informace svým partnerům a ponechání jim času ke zvážení. Dále pokud jsou časově omezené možnosti k předání informací, jako například při nákupu běžných věcí v obchodě. Dále je tento model vhodný využít pro sebe prezentaci a písemném sdělení, kdy je třeba oslovit osobu prostorově vzdálenou. Mezi klady tohoto modelu se řadí možnost souvislého vlastního projevu, časová úspornost, výběr informací, které si může sám vysílatel zvolit. Také možnost přípravy a použitelnost informací pro informování velkého počtu příjemců. K záporům například patří nepřesnost, kdy obsah sdělení pro posluchače nemusí být dostatečně srozumitelné a přijatelné. Také se ze strany posluchače může objevit nedůvěra k obsahu informací nebo k samotné osobě vysílatele. A dalším důležitým záporem je absence zpětné vazby, kdy vysílatel nemůže přizpůsobit či upřesnit sdělení potřebám a možnostem posluchače⁹

⁸ POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 21. ISBN 80-244-0395-1

⁹ POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 21. ISBN 80-244-0395-1

2.2.2 Model dvousměrné komunikace



Obrázek 2 Model dvousměrné komunikace¹⁰

Model dvousměrné komunikace je vhodný využít při zjišťování názorů, například při řešení vzniklé konfliktní situace ve skupině lidí nebo mezi jednotlivci. Také je užitečný při ujasňování si názorů a postojů, třeba při vzbuzování důvěry v nabízený výrobek.

Důležitou roli tento model hraje i při prodiskutování problémů, hledání řešení a třídění názorů, při neformálním kontaktu a také při vzájemném informování.

Mezi klady patří právě okamžitá zpětná vazba, kdy oba účastníci mohou okamžitě reagovat na sdělené skutečnosti. Další výhodou lze vnímat v přenosu a hloubce kdy si příjemce může potvrdit správnost pochopení informace, či je dále rozvinout a tím prodiskutovat jejich podstatu do hloubky. Důležitým kladem dvousměrné komunikace je pocit důvěry a participace, kdy se oba účastníci smí navzájem ovlivňovat, reagovat na svá sdělení a dávat najevo své názory a postoje.

U záporů se nachází například časová náročnost, kdy reakce na sdělení značně mohou prodloužit dobu přenosu potřebných informací. Mezi další zápory se zde řadí náročnost na pohotovost a orientaci v problematice, nerealizovatelnost většího počtu účastníků a omezení v souvislém projevu, kdy vysílatel může být průběžně přerušován příjemci.¹¹

¹⁰ POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 22. ISBN 80-244-0395-1

¹¹ POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 21. ISBN 80-244-0395-1

2.2.3 Model AIDA

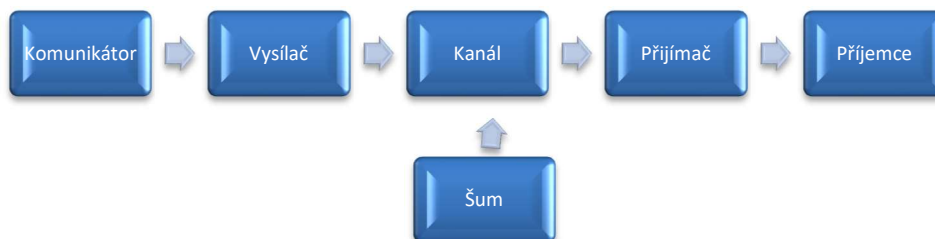
Tento model popisuje jednotlivé fáze, které jsou podstatné pro efektivní sdělování informací.



Obrázek 3 Model AIDA¹²

Dle tohoto modelu, jehož autorem je E. K. Strong, je velice důležité, aby si komunikátor nejprve dosáhl pozornosti posluchačů, následně aby řeč komunikátora vzbudila zájem, touží potom, aby jeho posluchači měli stejná přání, jaká on nabízí, a nakonec aby je tento projev dovedl k činu pro jeho stranu.¹³

2.2.4 Shannon–Weaverův model



Obrázek 4 Shannon-Weaverův model¹⁴

¹² KRATOCHVÍL, Oldřich. *Komunikace: [studijní text pro kombinovanou formu studia]*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2004. s. 83. ISBN 80-7314-028-4.

¹³ KRATOCHVÍL, Oldřich. *Komunikace: [studijní text pro kombinovanou formu studia]*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2004. s. 83. ISBN 80-7314-028-4.

¹⁴ JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. s. 27. ISBN 978- 80- 7367- 466- 3

Pro studium sociální komunikace bylo přínosné především to, že do představy přínosu sdělení v tomto modelu vnesli prvek „šumu“, tedy čehokoliv, co se úspěšné komunikaci postaví do cesty, ať je to technická porucha, neporozumění či neschopnost nebo neochota příjemce na význam sdělení přistoupit. Hlavní přínos tohoto modelu tkví v tom, že autoři se snažili systematicky vložit příčiny možného selhání komunikace (vliv šumu). Naopak zřetelným omezením modelu je to, že chápe komunikaci jako jednosměrný proces, takže zde chybí například zpětná vazba.¹⁵

2.2.5 Model Harolda D. Lasswela

Tento model znázorňuje zcela elementární přístup k popisu komunikačního aktu. Dle názoru jeho autora komunikační proces zcela odpovíme na otázky:

- kdo říká (komunikátor),
- co (obsah sdělení),
- jakým kanálem (jakou formou probíhá komunikace),
- komu (posluchač/i),
- s jakým efektem (Výsledek komunikace).¹⁶

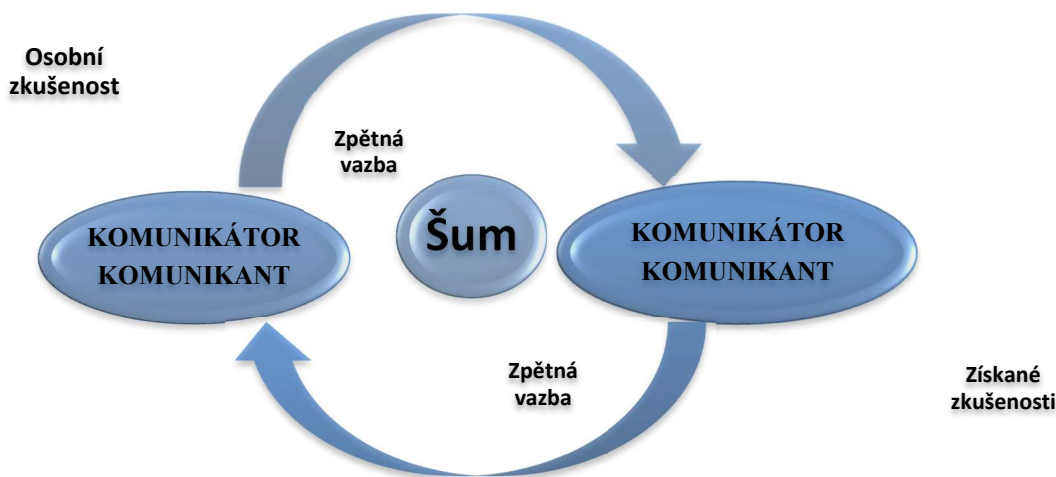
2.2.6 Transakční model komunikace

V současné době je komunikace považována za transakční proces, kde jsou zúčastněné osoby současně jak komunikátory, tak komunikanty. Tento model znázorňuje, že subjekty současně komuniké vysílají i přijímají. Zde platí základní pravidlo komunikace, že nelze nekomunikovat. V průběhu rozhovoru, diskuse či projevu v malé skupině či na veřejnosti, můžeme dobře vnímat propojení obou komunikačních proudů. V transakčním pojetí jsou prvky komunikace nahlíženy jako vzájemně závislé, každý může existovat pouze v určitém vztahu k ostatním. Například když komunikujeme v uzavřené skupině, a přidá se někdo cizí, tato změna vyvolá důsledky v celém komunikačním procesu. Smí dojít ke změně tónu hlasu, tempa, či změně tématu.¹⁷

¹⁵ JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. s. 27. ISBN 978- 80- 7367- 466- 3

¹⁶ REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004. s. 150. ISBN 80-7178-926-7.

¹⁷ KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. s 12.-14. ISBN 978-80-214-3891-0



Obrázek 5 Transakční model¹⁸

2.3 Základní dělení komunikace

2.3.1 Verbální komunikace

K verbální komunikaci využíváme všechny prostředky, kterými disponuje každý jazykový systém. Verbální komunikace je specificky lidským způsobem dorozumívání slovem i písmem. Slouží k tomu, aby se lidé pomocí jednotlivé skladby slov mohli vzájemně mezi sebou dorozumívat. Její význam je nepopsatelný. V praxi nabývá několika konkrétních podob:

- řeč psaná (jakýkoliv písemný projev, např. korespondence, články, inzeráty...),
- mluvený dialog (rozhovor mezi dvěma lidmi, např. pohovor, nezávislé rozhovory, telefonický rozhovor...),
- řeč v malé skupině lidí (vzájemná komunikace několika lidí, např. porada, přátelská setkání, diskuse...),
- řeč k velké skupině lidí (situace, kdy jeden člověk oslovuje současně větší počet lidí, např. projev na chůzi či shromáždění, veřejné prohlášení...),
- samomluva (řeč člověka sama se sebou, např. při rozhodování, rozvažování...).¹⁹

¹⁸ KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. s. 15. ISBN 978-80-214-3891-0

¹⁹ POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 25. ISBN 80-244-0395-1

2.3.2 Neverbální komunikace

Lidé často neverbální komunikaci berou na lehkou váhu, ale opak je pravdou. Neverbální komunikace za jeden zlomek setiny, pokud ji přijímatel sleduje, může o vysílateli prozradit více, než by si on žádal. Člověk zdaleka ne vše říká pouze slovy. Odborníci tvrdí, že pouze 7 % porozumění je odvozeno z toho, co bylo skutečně řečeno, 38% vyčteme z tónu hlasu a 55 % z řeči těla. Tudíž neverbální signály mohou potřebné sdělení doplňovat a zesilovat, nahrazovat nebo být také v nesouladu.²⁰

Každý neverbální projev je potřeba studovat v závislosti na souvislostech dané situace. K neverbální komunikaci patří tyto prostředky:

- mimika (sdělení pomocí výrazů v obličeji),
- proxemika (sdělováním pomocí vzdálenosti mezi lidmi),
- haptika (řeč podáním ruky a bezprostředního dotyku),
- posturologie (řeč našich fyzických postojů, držení těla a polohové konfigurace),
- kinezika (řeč pohybu těla),
- gestika (pohyb těla s výrazným sdělovacím účelem, např. zvednutý prst = pozor),
- řeč očí a pohledů (zaměření pohledu a jeho délka, velikost zornic, pohyby obočí a vrásek kolem očí, tvar zornic),
- paralingvistika (sdělování svrchními tóny řeči, např. hlasitost, intonace...),
- úprava zevnějšku (způsob oblečení, účesu, líčení...)²¹

2.4 Bariéry v komunikaci

Jak už v osobní sféře, tak i v té pracovní se můžeme setkávat s určitými překážkami v komunikaci, které ji značně komplikují. Nejdůležitější krok abychom se s těmito překážkami vyrovnali, je uvědomění si konkrétního problému. Ne vždy je pro nás tato překážka či bariéra problém. Pokud se tyto bariéry nepokusíme odstranit či se jim vyhnout, můžeme přijít a důležitá sdělení či porozumění. Komunikační bariéry mohou být buď interní, nebo externí.

²⁰ Klapetek, Milan, *Komunikace, argumentace, rétorika*, Praha: Grada, 2008, s. 114-115 ISBN 978- 80- 247-2652-6.

²¹ Pokorná, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. s. 23- 24 ISBN 80-244-0395-1

2.4.1 Interní bariéry:

- obava z neúspěchu, která působí svazujícím pocitem,
- nepřipravenost ke komunikaci,
- sémantické bariéry – zkomolení významu řečeného odlišnou jazykovou úrovní,
- bariéra postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, odporu či nesympatie vůči komunikujícímu partnerovi,
- skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď místo naslouchání sdělení druhého,
- fyzické nepohodlí, díky kterému se snižuje výkonost naslouchání a projevu,
- fyzické, psychické či neurologické zhoršení funkčnosti. Např. zhoršený sluch, deprese, zhoršený zrak...,
- volba nevhodného komunikačního média,
- selhání zpětné vazby,
- nesprávné, nekompetentní nebo zkreslené informace,
- nenaslouchání,
- fyziologické vlivy, např. únava, bolest zubů, hlavy...,
- vyhrožování, jehož závěrem bývá konflikt a uzavření komunikace,
- poučování, které se velmi často využívá v nadřízených pozicích a vyvolává nechuť v pokračování komunikace a osobní ponížení.

2.4.2 Externí bariéry

- demografické bariéry, kde se nachází rozdíly například ve věku, pohlaví...,
- nezvyklé prostředí,
- hluk či vizuální rozptylování,
- vyrušení někým třetím, kdy nemusí přerušit přímo rozhovor, ale stačí jeho přítomnost,
- rozdíly v postavení, jelikož pečlivěji se naslouchá nadřízeným než podřízeným.

Aby se komunikační bariéry zcela eliminovali, je důležité, aby komunikátor měl jistotu, že sdělení sleduje jasný cíl. Věnovat dostatek času přípravě sdělení a zvolit vhodné prostřední pro ústní komunikaci. V případě, kdy si komunikátor není něčím jistý, je důležité vyžádat si radu, aby informace byly pravdivé a také byl schopen předvídat dotazy

příjemců. Využít zpětné vazby pro ověření správnosti interpretace přijatého sdělení a dbát na to, aby sdělení bylo zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé. Dále se snažit při sdělení nedělat to, co nechceme, aby příjemce dělal nám a vždy využít při každé příležitosti možnost zdokonalit své komunikační dovednosti.²²

²² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. s. 39 ISBN 978-80-247-2614-4.

3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle, dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti. Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí jsou součástí koordinované marketingové činnosti. Je velmi důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo všechny směry komunikace firmy a nepodceňovala komunikaci s žádným potřebným článkem firmy a volilo vhodné formy komunikace.²³

Na firemní komunikaci lze nahlížet jako na jeden ze speciálních druhů sociální komunikace. Platí pro ni stejná obecná pravidla, jako pro jakýkoliv jiný druh komunikace. Lze rozlišit:

- záměr mluvčího,
- věcný obsah sdělení,
- smysl sdělení pro příjemce,
- efekt sdělení na příjemce.

Od běžných komunikačních situací se zásadně odlišuje tím, že všechny popisované aspekty se na jednom místě a v jednom čase nacházejí minimálně dvakrát.²⁴

Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit žádoucí image. Z toho důvodu je důležitá zpětná vazba. Pro analýzu firemní komunikace jsou využívány především kvalitativní metody, protože jejich prostřednictvím můžeme zjistit a interpretovat motivační faktory jednání vnitřních i vnějších cílových skupin.

²³HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 4–5. ISBN 80-251-1250-0

²⁴ EVANGELU, Jaroslava Ester a GASPARICS, Zsolt. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. s. 62–63. ISBN 978-80-7418-199-3.

Pomáhají při pochopení hodnot, vztahů, názorů, postojů a hodnocení úrovně komunikace ve všech rovinách. Pro sběr dat se využívá pozorování, skupinové rozhovory a při interpretaci pomáhá kromě jiných metod také obsahová analýza.²⁵

Co při využití analýzy firemní komunikace zjistíme:

- názory a postoje vnitřních i vnějších cílových skupin o firmě a jejích produktech (co si myslí zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.),
- jaká je připravenost všech skupin zaměstnanců na změny ve firmě,
- loajalita zaměstnanců firmy, v čem jsou případné bariéry, motivující a stimulační faktory,
- změny a vývoj komunikace vůči zaměstnancům, ale i vnějším cílovým skupinám a její účinnost, popřípadě odhalení slabých míst,
- vztahy v pracovních týmech, jejich vliv na identifikaci s firmou,
- účinnost dopadu komunikovaných sdělení prostřednictvím využitých prostředků.²⁶

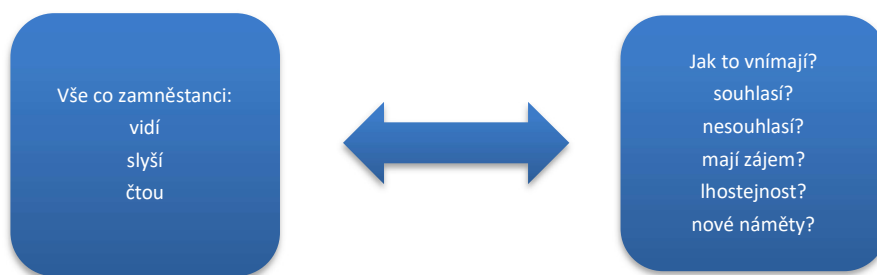
3.1 Interní komunikace firmy

Interní komunikace nejsou pouze nástroje, je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a předávání zpětných vazeb.²⁷

²⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2020. s.309-315. ISBN 978-80-271-2841-9

²⁶ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2020. s.309-315. ISBN 978-80-271-2841-9

²⁷ HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 135. ISBN 80-85943-99-9



Obrázek 6 Interní komunikace ²⁸

Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný.

Skutečným cílem interní komunikační strategie koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a díky tomu obchodní úspěch organizace. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů připomínek a zpětných vazeb. Pokud z chování a komunikace firmy vyplývá, že jediným cílem je dosažení velkého zisku a zaměstnanci mají pocit, že podnik po nich požaduje pouze co největší výkon v co nejkratším čase, nelze od nich očekávat vstřícné a ohleduplné chování k sobě samým, a hlavně k zákazníkům.²⁹

Zaměstnanci jsou totiž prvními zákazníky firmy, jsou nositeli firemní image, dobrého jména a ve svých sociálních skupinách ji mohou podporovat či ničit dobré jméno firmy. Dobrá komunikace mezi managementem a zaměstnanci, ale také zaměstnanci navzájem, je základem pro pochopení situace, ve které se firma nachází, pro pochopení jednotlivých kroků a rozhodnutí managementu. Pokud zaměstnanci těmto krokům rozumí a chápou je, pak může dojít k vyšší loajalitě, která je spojena s lepším pracovním nasazením a vyšším

²⁸ HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 135. ISBN 80-85943-99-9

²⁹ HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 135–136. ISBN 80-85943-99-9

výkonem. Také pokud je tento pracovní výkon správně vyhodnocován a v rámci firemní kultury oceněn, pak to znovu posiluje sounáležitost zaměstnance s firmou.³⁰

3.1.1 Formy a typy interní komunikace

Při zaměření na pracovní oblast firmy se nejčastěji analyzuje směr komunikace v návaznosti na hierarchickou strukturu ve firmě. J. E. Evangelu (2013) charakterizovala tyto formy komunikace:

- Vertikální komunikace, která vede od nejvyššího stupně řízení až dolů a naopak. Jinak řečeno, je to komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. U této formy je při komunikaci velmi těžké přeskočit nějaký stupeň.
- Horizontální komunikace probíhá zejména mezi pracovníky na stejné úrovni. Většinou se s touto komunikací setkáváme u projektových týmů. V multikulturních firmách se může z horizontální komunikace stát neformální vertikální forma, založená na manažerech ze země, ve které je umístěná dceřiná společnost.
- Laterální formu komunikace lze rozlišit na formální a neformální. Formální se využívá při projektové řízení, neformální pak nalézáme při komunikaci pracovníků při situacích, které se netýkají přímo pracovních úkolů.³¹

Holá J. (2006) charakterizuje tyto základní formy interní komunikace:

- osobní (porada, pohovor),
- písemná (manuály, předpisy),
- elektronická (e-mailové zpravodajství, internet).

Využití těchto forem komunikace závisí na druhu a důležitosti komunikace ve firmě. Jedna forma komunikace se hodí pro řešení aktuálního problému, zato jiná pro standardní komunikační situace. Obecně nelze definovat, která z forem je efektivnější, protože vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. Při tvorbě komunikačních standardů ve firmě dochází právě k formování komunikace. Vymezení formy

³⁰ JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. s.14. ISBN 978-80-87500-63-7

³¹ EVANGELU, Jaroslava Ester a GASPARIČS, Zlín. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. s 75–76. ISBN 978-80-7418-199-3.

komunikace je velice důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Komunikace a její forma uvnitř podniku má bezprostřední vliv na funkčnost komunikačního procesu.³²

Formální a neformální komunikace

Formální komunikace se týká plnění daných úkolů a věcí s tím souvislých, kdy způsob předávání informací odpovídá potřebám firmy a jednotlivé cesty jsou přesně vymezeny. Podstatnou úlohu na pracovišti má také neformální komunikace. Vychází z přirozené potřeby většiny lidí komunikovat s druhými. V organizaci je nezbytná, ovšem může působit jak pozitivně, tak i negativně. Vzniká totiž díky interpersonálním vztahům, a jednotlivá sdělení mohou být jednotlivě pozměněná, a ne vždy pravdivé. Formální a neformální komunikace na pracovišti by měla být v určité rovnováze, pokud převládne neformální komunikace, může to přinést značný problém ve firmě.³³

Přímá a nepřímá komunikace

Přímá komunikace probíhá mezi komunikátorem a komunikantem přímo. Může se odehrávat mezi dvěma jedinci nebo skupinou. Lze díky ní pozorovat jak verbální, tak i neverbální projevy všech stran. Jako jediná může využít všech komunikačních prvků a získat zpětnou vazbu. Nepřímá komunikace je komunikace zprostředkovaná pomocí nějakého média (např. telefon). Její výhodou je, že každý může být v jednom čase na jiném místě, ale také je zde větší pravděpodobnost vzniku komunikačního šumu.

Interpersonální nebo veřejná

Interpersonální komunikace je komunikace mezi dvěma lidmi. Může mít formu dialogu, interview nebo třeba vyjednávání, pomoci využití všech komunikačních prvků. Vzhledem k tomu, že komunikace probíhá mezi dvěma lidmi, nabízí se tu mnohem větší příležitost získání zpětné vazby. Veřejná komunikace se naopak nabízí pro širší okolí ve firmě, například při firemních poradách. Tento typ komunikace je poněkud složitější, protože se zde vyskytuje více komunikátorů, kteří mají ke sdělení další doplňující

³² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s 61. ISBN 80-251-1250-0

³³ MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. s. 8. ISBN 978-80-86973-08-1

informace a mohou narušit tok sdělení tzv. „skočením do řeči“, což může vyvolávat zmatek či konflikty.³⁴

3.1.2 Strategie vnitrofiremní komunikace

Strategie vnitrofiremní komunikace vychází ze strategických cílů firmy. Management musí řízení firmy založit na fungující interní komunikaci, uvědomit si široký rozsah fungující a nefungující komunikace, nastavit její cíle a hledat cesty k jejich naplnění. Musí být nastavena interní firemní komunikace tak, aby korespondovala s celistvou komunikační strategií firmy. K tomu, aby komunikační strategie fungovala, dopomáhá komunikační plán. Tento plán zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkonů, s uvedením prostředků, odpovědností, nákladů. Konkrétní úkoly vychází z jednotlivých bodů strategie a musí být připraven tak, aby realizace odpovídala otázkám proč, kdy, kdo a jak. Niže jsou charakterizovány jednotlivé prostředky komunikace, které pomáhají naplňovat strategické cíle ve vnitrofiremní komunikaci.³⁵

Porady

Efektivní porada by se měla vyznačovat přínosy pro účastníka porady, předsedajícího tak i organizaci. Účastníkovi může porada přinést potřebné informace, odstranění překážek v jeho práci, zjištění očekávání nadřízeného, možnost podílet se na rozhodnutích, zkušenosti kolegů, zpětnou vazbu, a hlavně i možnost předvést své schopnosti.

Pro předsedajícího je porada užitečná v možnosti motivování účastníků, informovanost shora dolů i zdola nahoru, poznání schopností svých podřízených a vytvoření týmového ducha.

Přínosem pro firmu může být porada tím, že zaměřuje pozornost a úsilí na to nejpodstatnější, identifikuje analyzuje firemní problémy, systematicky odstraňuje problémy ve fungování firmy, koordinuje součinnost, a především vytvářet pocit sounáležitosti s firmou.³⁶

³⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. s. 32-33. ISBN 978- 80- 247-2339-6

³⁵ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 55. ISBN 80-251-1250-0.

³⁶ BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠTAN, Pavol. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 527. ISBN 80-85839-45-8.

Ve firmách se porady dělí na několik typů. Jsou to porady operativní, výrobní, manažerské, ředitelské, kontrolní krizové a strategické.

Nástěnka

V této době je nástěnka často považována za zastaralý způsob komunikace, ale praxe ukazuje, že zejména ve výrobních firmách jsou vysoce efektivním nástrojem. Tento prostředek dopomáhá novým zaměstnancům k zapojení do pracovního kolektivu, také u něj upevňuje firemní image a motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Mohou se zde zveřejňovat například uvítací dopisy, důležité dokumenty, firemní materiály, katalog výrobků, firemní časopisy a mnoho dalšího. Byť je nástěnka prostředkem jednoduchým, velice napomůže i k oboustranné komunikaci s vedením.³⁷

Online-nástěnka, intranet

Intranet je možné využít jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, do je potřeba vědět o firmě a jejím fungování. Nefunguje ovšem pouze jako knihovna, ale lze zde získat i zpětnou vazbu. Je zde možné také uspořádat různé zaměstnanecké ankety, kde lze sledovat změny online. Intranet je majetkem firmy, tudíž je přístupný pouze zaměstnancům firmy a oprávněným osobám.³⁸

Firemní časopis

Firemní časopis patří mezi efektivní nástroje interní komunikace. Umožňuje managementu informovat zaměstnance o připravovaných akcích, plánovaných opatřeních, ocenění kvality zaměstnance a představení pracovních týmů či jednotlivců zejména u velkých firem. Časopis ovšem může fungovat i jako katalog produktů a přinášet zajímavé informace o výrobcích, službách či firemní historii. Firemní časopis by měl respektovat firemní kulturu a přibližovat firmu ne jako instituci, ale jako živý organismus s lidmi, které mají své radosti, ale i starosti. Dobře připravený firemní časopis pomáhá k vybudování image firmy.³⁹

³⁷ JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. s.15 ISBN 978-80-87500-63-7.

³⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 69. ISBN 80-251-1250-0.

³⁹ JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. s.15-16. ISBN 978-80-87500-63-7.

Brainstorming

Metoda brainstormingu je založená na samovolném vytváření jednotlivých námětů k řešenému problému. Může mít buď formu řízené diskuze bez zábran, nebo formou vytváření soupisu spontánních asociací. Cílem brainstormingu je zapojit do komunikačního procesu všechny účastníky s podněcováním spontánní komunikace. Tato metoda často přináší různé a neočekávané nápady a nové podněty pro vedení. Také pomáhá ulehčit atmosféru a upevnit vzájemné vztahy na pracovišti.⁴⁰

Firemní mítinky

Celofiremní shromáždění zaměstnanců je dobrou platformou pro interní prezentaci firmy. Mohou se zde objevit prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy uplynulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců a celkové nastartování firmy do nového období. Tyto mítinky se převážně směřují na začátek či konec roku. Je velice důležité, aby byl zde zahrnutý dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a na závěr bývá spojen s neformální společenskou akcí. Ovšem celofiremní setkání jsou vhodná také pro kratší období, měsíční nebo čtvrtletní, kde mohou být například představení noví zaměstnanci.⁴¹

Ostatní firemní prostředky

Firemních prostředků, které pomáhají ve vnitrofiremní komunikaci je dle různých pohledů další velice obsáhlá škála. Mohou sem patřit například společně firemní akce, dny otevřených dveří, dárkové firemní předměty, nabídka produktů a služeb zaměstnancům nebo třeba i firemní oblečení.

3.2 Fungující a nefungující firemní komunikace

Aby organizace fungovala stoprocentně, je nutné, aby fungovala firemní komunikace, která je hybnou silou společnosti. Pro fungující firemní komunikaci je důležité stanovit si konkrétní cíle, které mohou být definovány:

⁴⁰ FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. s. 145. ISBN 80-86929-15-9.

⁴¹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 70. ISBN 80-251-1250-0.

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující závaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech.
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.⁴²

Pokud interní komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Je reálnou skutečností, že interní komunikace bývá velice často podceňována. Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu. Dle názoru specialistů má být z firemní komunikace vyloučena pouze důvěrná data a informace z vývoje, výzkumu a strategického rozvoje.⁴³

3.3 Metody zkoumání firemní komunikace

Po zmapování úrovně interní komunikace byl vyvinut soubor dotazníků kvality interní komunikace (D-KIK). Tento soubor dotazníků vznikl na základě dlouholetých zkušeností se vzděláváním v oblasti interní komunikace v různých organizacích, dílčích šetřeních nedostatků komunikace pro interní potřeby organizací a studia dostupných odborných zdrojů. Při tvorbě položek vycházeli z následujících vytvořených dimenzí:

- vztahy a důvěra,
- informovanost a zpětná vazba,
- komunikační toky a překážky.

Při vytváření dotazníků se braly ohledy na řadové pracovníky a vedoucí, tudíž vznikla verze pro obě skupiny. V této práci se budeme zabývat dotazníkem D-KIK – zkrácená forma. Jak verze pro vedení, tak verze pro pracovníky má 22 položek. V první části je 20 výroků, ke kterým respondent vyjadřuje míru souhlasu na škále – ano, ne, nemohu

⁴² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 21. ISBN 80-251-1250-

⁴³ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. s. 267. ISBN 978-80-247-2614-4

posoudit. U zbylých dvou položek, které se týkají komunikačních prostředků, překážek respondent vybírá z více nabízených odpovědí.

Tato forma dotazníku je základní náhled na úroveň interní komunikace v dané firmě.⁴⁴

⁴⁴ MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. s. 19-20. ISBN 978-80-247-2339-6

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části byly charakterizovány definice komunikace z různých pohledů autorů. Komunikace je proces, při kterém vysíláme, ale zároveň přijímáme signály z okolí. I když mluvíme stejnou řečí, pomocí různých vlivů dochází mezi námi k nedorozumění. Tento proces se snaží zachytit komunikační modely, které se soustředí na základní vztahy a dynamiku. Postupem času, jak se tyto modely vyvíjely, docházelo k objevování různých aspektů, které mají vliv na pohled i způsob naší komunikace. Například u modelu jednosměrné komunikace, je znázorněný proces, kdy mluví pouze komunikátor a nikdo jiný do tohoto rozhovoru nevstupuje, oproti modelu transakčnímu, kde jsou zúčastněné osoby současně jak komunikátory. tak komunikanty.

Při komunikaci, ať už profesní či osobní můžeme narazit na různorodé překážky. A je pouze na každém z nás, zda se tyto překážky pokusíme překonat. Vždy ovšem musíme brát na vědomí, že v případě záporného rozhodnutí, můžeme přijít o důležité sdělení, které může zcela zásadně ovlivnit naše budoucí rozhodnutí.

Interní komunikace je v dnešní době alfou a omegou pro podniky. Hlavním cílem vnitropodnikové komunikace je zákazník společnosti. Jsou charakterizovány různé formy interní komunikace od jednotlivých autorů. To, co ale všechny teorie spojuje je nutnost správného využití jednotlivých forem při řešení konkrétních problémů.

Aby interní komunikace fungovala v rámci firmy, je důležité, aby vrcholový management stanovil cíle na základě optimalizace nefungujících komunikace a postupně se zaměřil na jejich dosažení. K tomu mohou dopomáhat nástroje jako jsou například porady, osobní rozhovory, nástěnka, časopis, firemní intranet atd.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit aktuální úroveň interní komunikace zkoumané společnosti a nalézt její nedostatky. Na základě zhodnocených nedostatků budou tato data porovnána s nabytými vědomostmi z teoretických poznatků a následně navržena konkrétní doporučení pro zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Tyto výsledky mohou vedení společnosti sloužit jako informace o vztazích mezi zaměstnanci, úroveň informovanosti zaměstnanců v rámci jejich pracovní náplně, ale také k prozkoumání nových forem komunikačních metod, které jim dopomohou vylepšit problémovou oblast komunikace.

5.2 Technika sběru dat

Pro zpracování této závěrečné práce, dosažení stanoveného cíle a zjištění potřebných informací bylo využito těchto metod:

- Dotazníkové šetření
- Pozorování

5.2.1 Dotazník

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, na jaké úrovni se nachází vzájemná komunikace mezi pracovníky, vedením a jaké komunikační strategie jsou podnikem využívány. Dotazník byl vytvořen tak, aby v žádné z odpovědí nebyla narušena anonymita a soukromí jednotlivých respondentů, a zároveň, byly dostatečným způsobem zodpovězeny zásadní otázky pro toto šetření.

Hlavní prioritou pro mě bylo získat zejména důvěru respondentů. a to z toho důvodu, aby nedošlo ke ztrátě anonymity v dotazníku a případnému následnému střetu zájmů vzhledem k rodinnému příslušníkovi na vyšším postu ve zkoumané firmě. Z toho důvodu jsem se rozhodla vytvořit dotazník zaměřený na interní komunikaci firmy pomocí D-KIK zkrácené verze dotazníku pro zaměstnance, aby nedošlo ke střetu zájmů. Celé znění dotazníku naleznete v příloze č.1.

5.2.2 Pozorování

Cílem pozorovací metody bylo navázání vztahů s jednotlivými řadovými zaměstnanci a na základě toho pozorovat jejich přirozené chování a vzájemnou komunikaci mezi sebou a vedením během pracovního dne. Tato metoda sběru dat byla zvolena za účelem ověření správnosti tvrzení odpovědí zaměstnanců z dotazníkového šetření. Pozorování proběhlo během praxe ve zkoumané společnosti poslední týden v dubnu 2021 a poznatky byly zaznamenány do záznamového archu (viz příloha), kde jsou uvedeny a popsány zkoumané jevy.

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

6.1 Společnost POOR – TRADE v.o.s.

Firma POOR – TRADE v.o.s. je veřejnou obchodní společností. Předpokladem vzniku veřejné obchodní společnosti (dále jen v.o.s.) je uzavření společenské smlouvy alespoň dvou osob, které spolu podnikají pod jedním jménem. Zde se jedná konkrétně o společníky Josefa Chatrného, Aleše Chatrného a Lucii Slanou. Tyto osoby si dělí zisk rovným dílem, ale zároveň ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem. Také statutárním orgánem této společnosti jsou všichni společníci a každý z nich je oprávněn jednat za tuto firmu samostatně.⁴⁵

6.1.1 Historie společnosti

Společnost Poor – Trade byla založena roku 1990 se zaměřením na dodávky tvářecích strojů a linek. Dále firma nabízela projekční a realizační činnosti přímo u zákazníka. Roku 1992 činnost rozšířila v oblasti nožířského zboží, stavebního a nábytkového kování. A v dalších letech byla nabídka doplněna náradím potřebným pro úpravu zahrady. Vzhledem k průzkumům a analýze potřeb jejich zákazníků, firma ukončila činnosti dodávky tvářecích strojů a linek, dále se stala specializovaným velkoobchodem s železářským zbožím, nábytkovým a stavebním kováním. Společnost se svou rozsáhlou škálou sortimentu obchoduje s jednotkami po celé České republice, ale také expandovali k našemu velmi blízkému sousedovi na Slovensko.

V současnosti má firma 59 obchodních partnerů, od kterých odebírá níže popsany sortiment a dále jej prodává svým zákazníkům, a to v kamenné prodejně či na e-shopu.

Jednoduše řečeno tato firma nabízí:

- nábytkové kování,
- stavební kování,
- zámky visací, lankové a řetězové,

⁴⁵ LOKAJOVÁ, Zuzana. *Právo v podnikání I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. s. 36. ISBN 80-86764-31-1.

- petlice a závory,
- spojovací materiál,
- domácí potřeby,
- zahradní potřeby,
- kování pro tesaře a spousty dalších produktů.⁴⁶

Původní lokalizace firmy byla v obci Zastávka u Brna, která je od nynější polohy vzdálená cca 23 kilometrů. Ovšem v roce 2014 se přestěhovala do průmyslové části Brna.

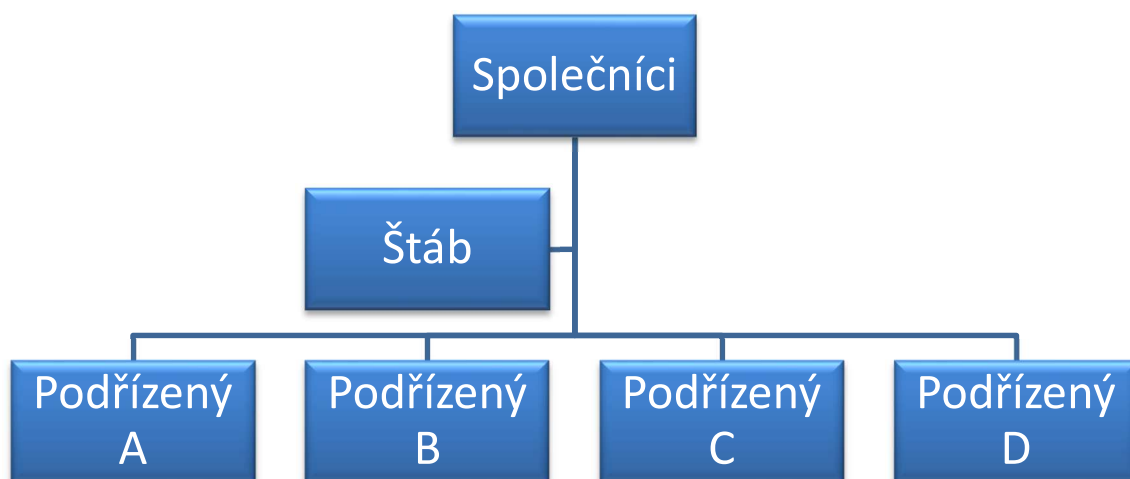
Firma se svou rozsáhlou škálou sortimentu obchoduje s jednotkami po celé České republice, ale také expandovali k našemu velmi blízkému zahraničnímu sousedovi, a to přesně na Slovensko. Zde spolupracuje s firmami, které se nacházejí ve větších městech.

Tato obchodní jednotka se skládá celkem z šesti zaměstnanců a tří společníků, přičemž dva majitelé této rodinné firmy zde představují i vrcholový management.

6.1.2 Organizační struktura

Společnost Poor–Trade vznikla jako liniová organizační struktura, kde platí, že jednotliví vedoucí jsou zodpovědní za jednotlivé útvary. Ovšem řízení ve společnosti bylo čím dál složitější, a z toho důvodu se firma rozhodla pro liniově štábní organizační strukturu. Tato organizační struktura vzniká kombinací funkcionální a liniové struktury. I zde platí, že je zde jediný odpovědný vedoucí, který řídí svěřený útvar, což si vedení firmy chtělo zachovat. Z dlouhodobých zaměstnanců, kteří mají odborné zkušenosti v jednotlivých oblastech vznikl štáb, který zajišťuje a podporuje řídicí činnost liniových vedoucích.

⁴⁶ O nás. *POOR - TRADE* [online]. Brno, 2020, [cit. 2021-5-05]. Dostupné z: <https://www.poor.cz/>



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti POOR-TRADE, v.o.s. (zdroj: autorka)

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

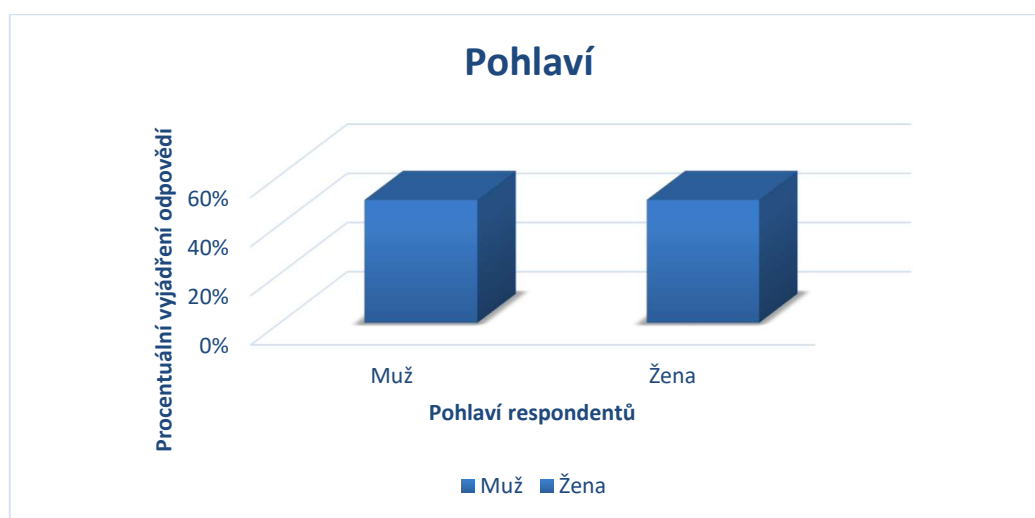
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 6 zaměstnanců společnosti, kteří odpovídali na 6 otázek týkajících se právě zejména jejich názoru na komunikaci na pracovišti. První dvě otázky byly informativního charakteru a byl zde zjišťován věk a pohlaví respondentů. Třetí otázka se týkala délky práce jednotlivých respondentů na daném pracovišti. U čtvrté otázky byly respondenti dotazováni na jednotlivé výroky, které byly zaměřeny na dosavadní vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími a zhodnocení jejich vztahu v rámci vnitrofiremní komunikace. U předposlední otázky byli respondenti dotazováni na jejich nejčastější formy komunikace na pracovišti. Poslední otázka v rámci dotazníku směřovala k hlavním překážkám v komunikaci na pracovišti.

Jednotlivé části dotazníku jsou v následujících podkapitolách detailně zpracovány a doplněny grafy pro větší přehlednost.

7.1 Složení zkoumaného vzorku

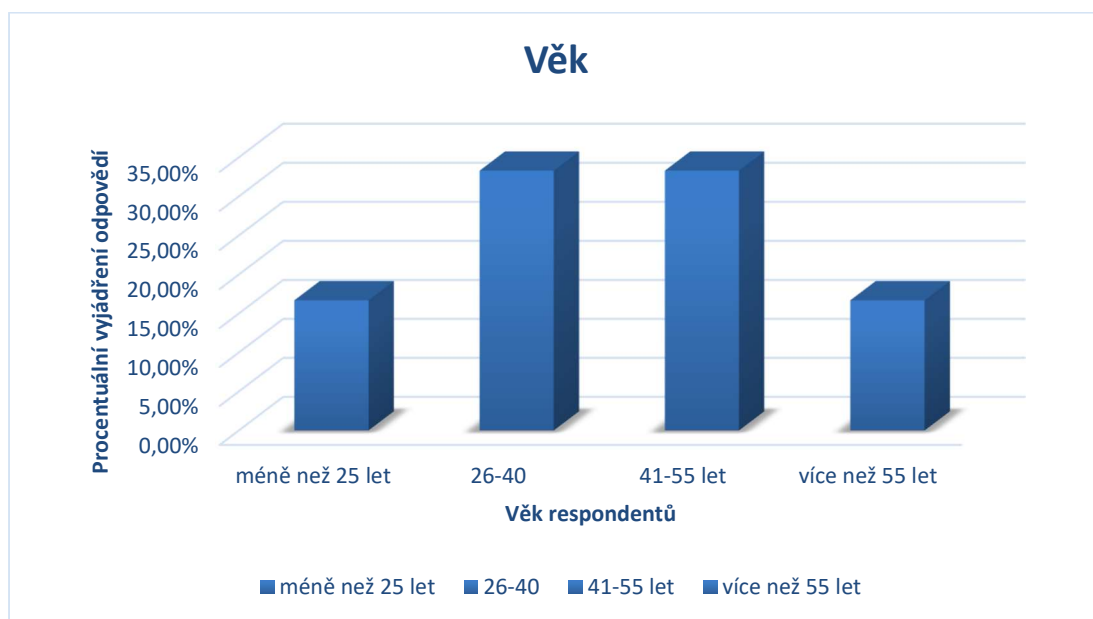
Z celkového počtu osob ve zkoumané společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 6 zaměstnanců, kteří tvoří 67 % z celkového počtu. Zbylých 33 % tvoří vedoucí, kteří si ovšem nepřáli šetření zúčastnit. Z celkového počtu šesti respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, byli 3 ženy a 3 muži. Dotazník byl tak vyplňován zcela shodným procentuálním výsledkem v rámci rozdělení pohlaví.

7.1.1 Pohlaví respondentů



Obrázek 8: Pohlaví respondentů

7.1.2 Věk respondentů

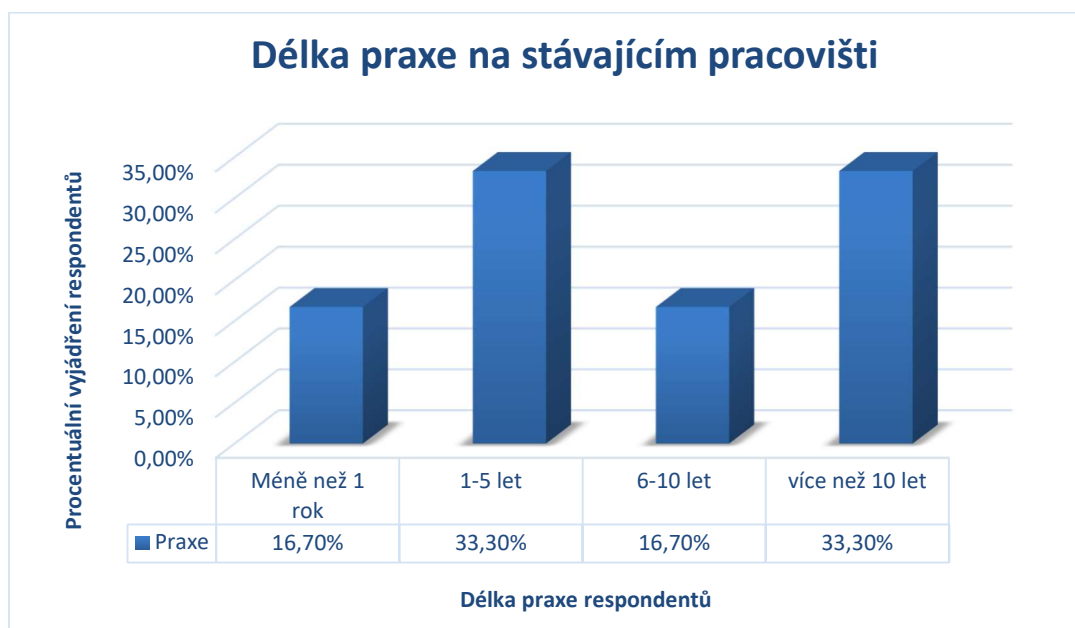


Obrázek 9: Věk respondentů

Druhá otázka byla věnována dotazu na věkové rozhraní respondentů. Věkové rozložení bylo rozděleno na 4 kategorie, a to věk méně než 25 let, dále 26-40 let, 41-55 let a poslední věkovou kategorií byla věková hranice nad 55 let.

Nejmladší věková kategorie, tedy věk mladší než 25 let byla zastoupena pouze u jednoho z respondentů a tvořila tak 16,7 % z celkového zastoupení. Ve věku 26-40 let byly v dotazníku zastoupeni dva respondenti, kteří tvořili 33,3 %, stejným počtem byla zastoupena také druhá nejstarší věková kategorie, a to respondenti ve věku 41-55 let. Nejstarší z nabízených věkových kategorií více než 55 let a doplňovala tak z 16,7 % celkové 100 % zastoupení v dotazníkovém šetření.

7.1.3 Délka praxe respondentů na stávajícím pracovišti



Obrázek 10: Délka praxe na stávajícím pracovišti

V této části dotazníku bylo zaznamenáno celých 33,3 % respondentů, kteří mají praxi na stávajícím pracovišti déle než deset let. Stejný počet byl zaznamenán u respondentů v délce praxe od 1 – 5 let, 16,7 % respondentů pracují po dobu 6 – 10 let. Stejně procento tvoří skupina pracujících po dobu kratší než jeden rok.

Z dotazovaných respondentů má celkem 83 % stávající praxi ve firmě delší, než 1 rok. Odpovědi těchto respondentů tak mají velkou vypovídající hodnotu, jelikož jsou schopni do jisté míry lépe zhodnotit prostředí ve kterém již delší dobu pracují.

7.2 Hodnocení vnitrofiremní komunikace zaměstnanci

7.2.1 Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci

Otázka č. 4 byla nejrozsáhlejší otázkou v dotazníkovém šetření. V rámci této otázky odpovídali respondenti na třináct výroků třemi možnými způsoby, a to ano, ne a nemohu posoudit. Výroky, které se v této otázce vyskytovaly, byly sestaveny tak, aby co nejlépe vystihovaly podstatu této závěrečné práce a bylo tak možné za jejich pomoci odpovědět na důležité otázky, které jsou ústředním tématem této práce. Rozbor jednotlivých otázek,

které u dotazníku byly položeny, je stěžejní pro samotnou praktickou část a z tohoto důvodu je této části dotazníku dáván větší prostor, než tomu bylo u předešlých částí.

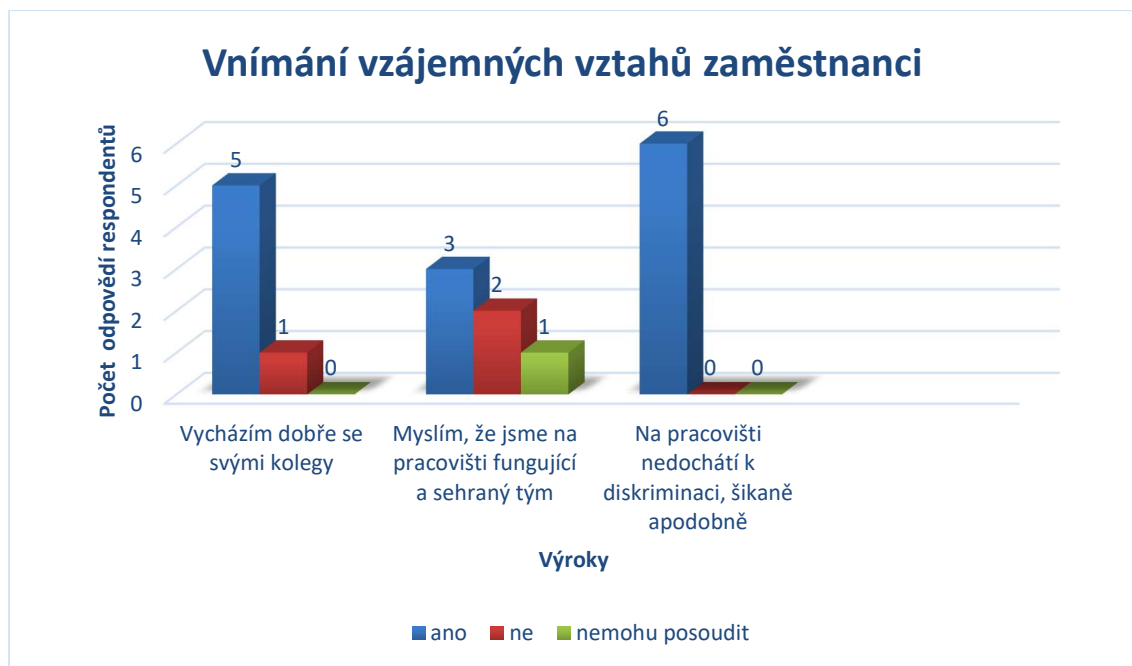
V rámci znázornění pomocí grafů je také nutné uvést, že oproti předchozím grafům z otázek 1-3 nejsou výsledky uvedeny v procentuálním zastoupení. Tento způsob byl zvolen z důvodu vyšší přehlednosti odpovědí u jednotlivých výroků.

Prvním výrokem bylo zjišťováno, zda dotazovaní respondenti vychází dobře se svými kolegy. Celkem 5 respondentů zodpovědělo, že ano. Zbývající respondent odpověděl na tuto otázku ne. Tuto skutečnost hodnotím kladně, protože základem pro optimální interní komunikaci na pracovišti jsou dobré vztahy mezi kolegy.

Druhý výrok byl zaměřen na problematiku, jak respondenti vnímají funkčnost a sehranost jejich pracovního týmu. Zde se reakce jednotlivých respondentů více lišily než u první otázky. Celkem 3 respondenti odpověděli ano, 2 z dotazovaných odpověděli ne a jeden z dotazovaných odpověděl, že nemůže daný stav posoudit

Třetí výrok dbal na to, zda na pracovišti nedochází k diskriminaci či šikaně. Všichni z dotazovaných se jednoznačně shodli, že taková skutečnost se na jejich pracovišti nevyskytuje.

První část výroků byla zaměřena na komunikaci a vzájemné vztahy mezi spolupracovníky. Převažují zde kladná hodnocení a potvrzují tím snahu spoluvlastníků firmy vést interní komunikaci v optimálním nastavení. Z odpovědí uvedených respondenty v šetření vyplývá, že jejich vztahy na pracovišti jsou dobré. Totéž lze říct i o horizontální komunikaci mezi zaměstnanci. V této oblasti bych vedoucím pracovníkům doporučila zaměřit se na podporu týmové práce, která nejen posílí vzájemnou výměnu informací, ale při správném využití dopomůže i k motivaci zaměstnanců společnosti.



Obrázek 11: Vnímání vzájemných vztahů zaměstnanci

7.2.2 Vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky

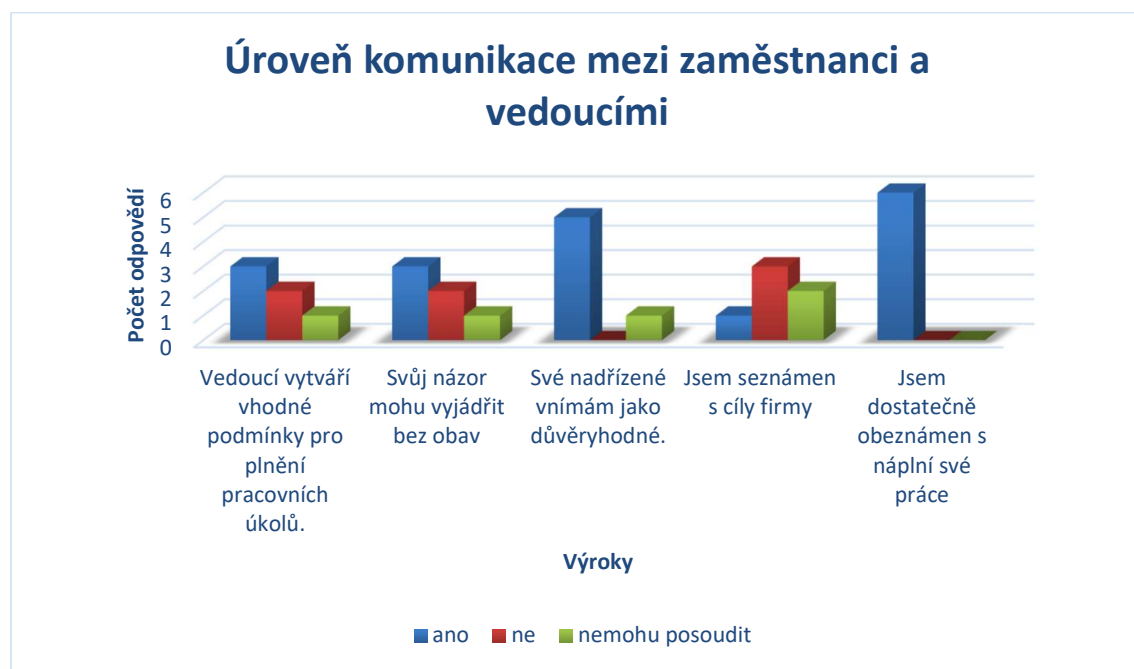
Následující výroky jsou již zaměřeny na vzájemné vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci a přímými vedoucími. Při dotazech na nadřízené, byly odpovědi znatelně odlišnější.

Čtvrtý výrok byl zaměřen na názor respondentů ohledně vytváření vhodných podmínek vedoucím pracovníkem. Zde odpovědělo ano pouze 50 % respondentů, tedy 3 zaměstnanci, zbylí dva odpověděli ne a jeden tuto otázku nedokázal posoudit. Totožné hodnocení se objevilo i u výroku, zda svůj názor může zaměstnanec svému nadřízenému vyjádřit bez obav. Na základě těchto odpovědí vyvozují to, že mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými panují určité komunikační bariéry, které je nutné pro funkční interní komunikaci v co nejkratším čase odstranit.

Za velmi důležité body v rámci čtvrté otázky ovšem považují výroky, které se týkají vztahu mezi zaměstnancem a firmou. U sedmého výroku, který se dotazoval na obeznámenost zaměstnanců s cíli firmy, jsme dostali spíše záporné odpovědi. Celkem 3 z dotazovaných odpověděli, že nejsou seznámeni s cíli firmy a další dva tento stav nedokázali posoudit. Pouze jeden z respondentů uvedl, že je s cíli firmy seznámen. **Neznalost zaměstnanců cílů společnosti** je dle mého názoru pochybení vedení v rámci komunikace s podřízenými. Aby bylo pracovní nasazení zaměstnanců společnosti

stoprocentní, je důležité, aby měli pocit, že dělají smysluplnou práci, proč dělají tuto konkrétní práci a kam tato práce vede. Pokud zaměstnanci znají cíle a vize firmy, při výkonu své práce se podle toho chovají, nastaví si své vlastní cíle a hodnoty, pomocí nichž společně mohou dosáhnout mnohem snáz naplnění cílů firmy.

Avšak kladné hodnocení si zaslouží následující výrok, kde jednoznačně a souhlasně respondenti potvrdili skutečnost, že jsou dostatečně obeznámeni s náplní své práce.

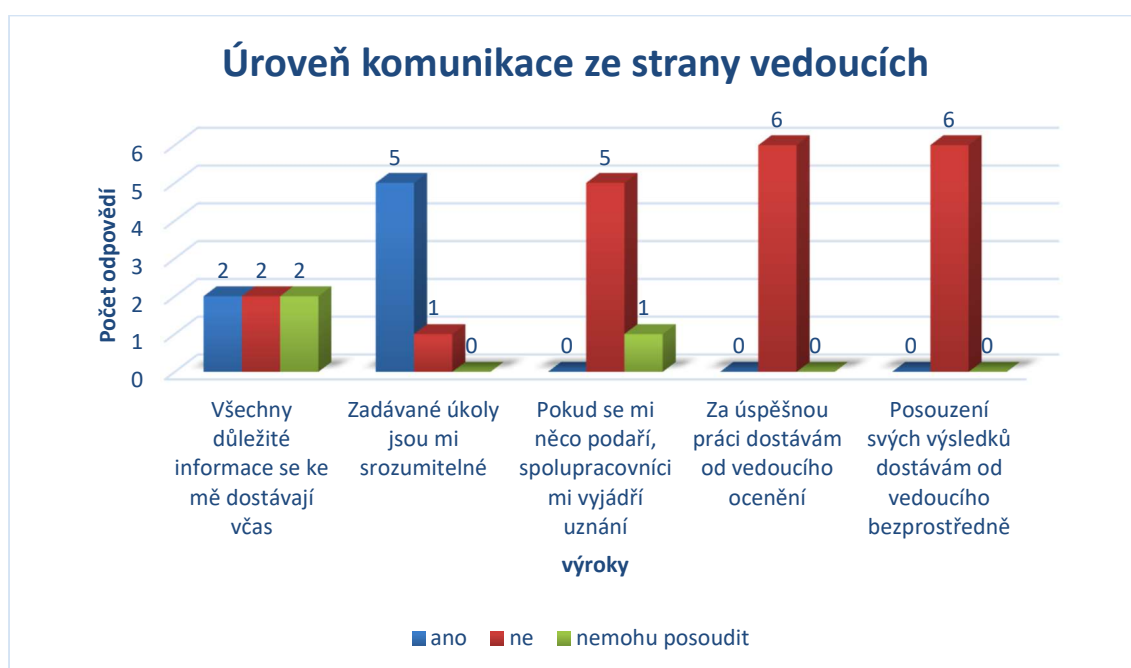


Obrázek 12: Úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími

Na předchozí výrok navazovalo tvrzení, zda respondenti dostávají všechny důležité informace týkající se jejich práce včas. Zde se ale odpovědi respondentů velice rozcházel, kdy respondenty bylo odpovězeno po dvou hlasech na každou otázku, a to ano, ne, anebo nemohou posoudit. Tato negativní reakce může být způsobena zřejmě odrazem dnešní doby, či velkým zahlcením pracovních úkolů, z důvodu nedostatku pracovní síly. Ovšem v případě, kdy respondenti **neobdrží včas důležité informace**, jsou vystaveni určitému nátlaku, který může vést až ke konfliktům na pracovišti, nebo mít negativní dopad na zákazníky.

U výroku, kde byl vznesen dotaz, zda zaměstnancům jsou zadávané úkoly srozumitelné, 83 % respondentů odpovědělo na tento výrok kladně.

Tvrzení, která získala nejvíce negativních reakcí se týkala zpětné vazby. U výroku, který byl zaměřen na ocenění zaměstnance za dobře odvedenou práci ze strany spolupracovníků odpovědělo 5 respondentů záporně a jeden ze zaměstnanců tento stav nemohl posoudit. U výroků, směřovaných k ocenění pracovníka za dobrou práci ze strany vedoucího, posouzení výsledků zaměstnance vedoucím a dodání zpětné vazby, byla odpověď od 100 % respondentů záporná. **Absence zpětné vazby** může mít zásadní dopad na růst firmy. Zpětná vazba je nástroj, díky kterému je firma schopna dále rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců. Její pomocí lidé získávají často i kritický pohled na sebe samotné, který by si sami nepřipustili. Dále napomáhá k budování důvěry a otevřeným vztahům na pracovišti, což by v této situaci firmě velice prospělo.



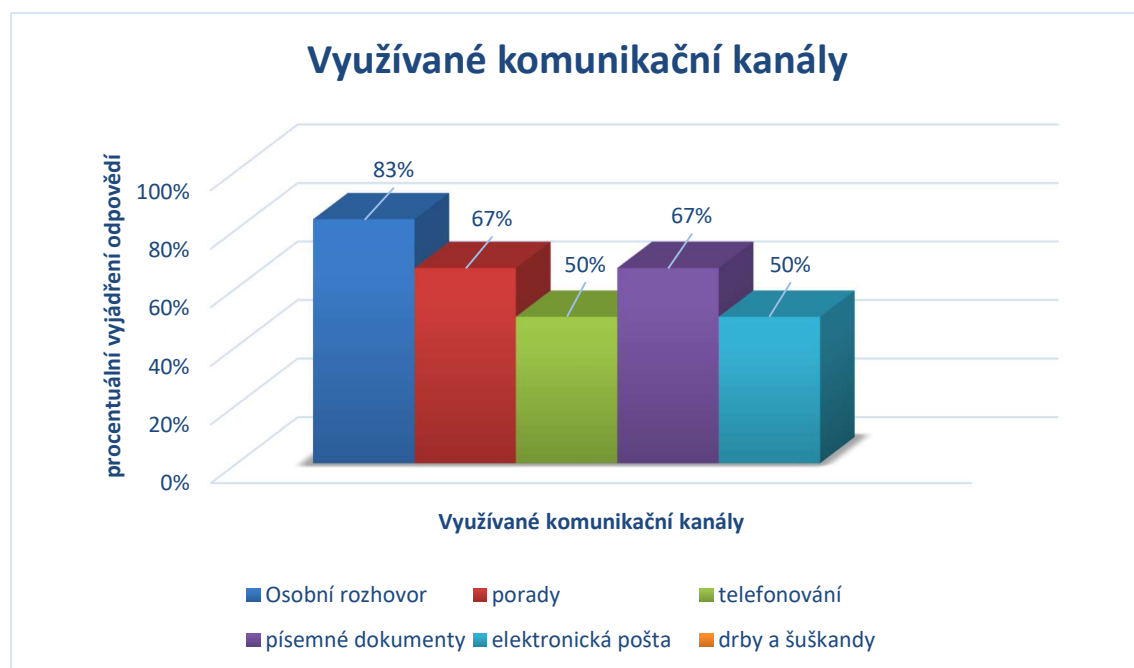
Obrázek 13: Úroveň komunikace ze strany vedoucích

7.2.3 Komunikační kanály využívané na pracovišti

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřena na zdroje, odkud respondenti čerpají informace potřebné pro výkon své práce. Otázka byla koncipovaná s možností uvést více odpovědí, a z toho důvodu budou data uváděna v procentuálním vyjádření. Výčet možností, ze kterých měli respondenti na výběr naleznete v dotazníku v příloze č. 1. Jelikož několik z nabízených informačních zdrojů byly zastoupeny 0 %, jsou v grafu, pro snazší přehlednost, uvedeny pouze informační kanály, které ve svých odpovědích uvedli respondenti.

Nejvíce využívaným komunikačním kanálem je osobní rozhovor, který využívá celkem 83 % respondentů. 67 % respondentů získává své informace z porad, písemných dokumentů a „drbů“. Telefonování a elektronickou poštu využívá pro komunikaci pouze 50 % zaměstnanců.

Komunikační metoda využívající „drby“ může vést ke zkreslení informací nebo i v rámci vzájemných vztahů na pracovišti vytvořit různé komunikační bariéry, různé konflikty a v nejhorším případě rozvrátit celý pracovní kolektiv.



Obrázek 14: Nejčastěji využívané komunikační kanály

7.2.4 Hlavní překážky v komunikaci na pracovišti

Poslední otázka je koncipována na stejném principu jako ta přechozí. Soustředí se na překážky, které mohou způsobovat problémy v komunikaci v rámci společnosti. Překážky, které nevnímá žádný z respondentů, nebudou v této části graficky znázorněny. Detailní výčet je uveden v dotazníku, který se nachází v příloze č. 1.

Největší překážkou na pracovišti vnímá 67 % respondentů v nedostatečných komunikačních schopnostech. Překážky v podobě zaujatosti a sporů a také časové

vytíženosti jsou vnímány 33 % respondenty. Nízké procento zde tvoří i neodbornost ze strany komunikátora při sdělování informací.



Obrázek 15: Překážky v komunikaci

Problémy, které vznikají na pracovišti mohou být způsobeny špatnou komunikací. Značnou úlohu v této problematice sehrávají právě překážky v komunikaci. V tomto případě se bavíme o interních bariérách v komunikaci, na které by mělo přímé vedení brát dostatečný zřetel a snažit se jim vyvarovat, popřípadě učinit opatření, aby byly překážky co nejvíce na pracovišti potlačeny.

8 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Vztahy mezi zaměstnanci jsou dle výsledků dotazníkového šetření kladné, což potvrzuje, že majitelé společnosti se snaží o optimalizaci vnitrofiremní komunikace. Bohužel, tato optimalizace se velice nedaří ve vztahu zaměstnanců k firmě a také i k samotným vedoucím pracovníkům. Mnoho respondentů ve svých dotaznících uvedlo, že není seznámeno s cíli firmy, což může vést i ke snížení nasazení zaměstnanců a pomalejšího naplnění těchto cílů.

Při vzájemné komunikaci zaměstnanců s vedením se zde vyskytují určité komunikační bariéry, díky kterým nemají zaměstnanci dostatečnou důvěru ke svým vedoucím. Z toho důvodu se obávají sdělit vedoucím svůj názor, který by mohl například přinést efektivnější postupy, než jsou používány v současnosti. S touto skutečností se váže i zpětná vazba, která je nástrojem, díky kterému je firma schopna dále rozvíjet schopnosti zaměstnanců.

U více než 67 % zaměstnanců převládá informační kanál „drby“. Tento zdroj informací může vést k jejich zkreslení a narušit vzájemné vztahy mezi zaměstnanci i vedením samým. Pomocí pozorovací metody byly všechna tvrzení z dotazníkového šetření potvrzena a z toho důvodu v následující části budou navržena doporučení, která budou usilovat o odstranění těchto nedostatků.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE

V rámci návrhové části bych se ráda věnovala nedostatkům, ke kterým jsem dospěla pomocí dotazníkového šetření, a to zejména pomocí otázek, které jsou označeny pod čísly 4, 5 a 6. Tyto otázky byly směřovány přímo na problémy, které mohou nastat v rámci interní komunikace jakékoliv firmy a mohou přímo, nebo i nepřímo ohrožovat fungování podniku.

V této kapitole budou představeny návrhy, které by vedly dle mého názoru ke zlepšení úrovně interní komunikace zkoumané firmy a zvýšení její efektivity.

9.1 Teambuilding

Ikdyž z dotazníkového šetření vyplynulo, že vztahy mezi kolegy jsou na dobré úrovni, stále se zde vyskytoval názor mezi jednotlivými zaměstnanci o nedostatečné sebranosti týmu. Dále se zde vyskytuje problém ohledně komunikace zaměstnanců se svými nadřízenými v určitých směrech. Teambuilding je program plný akcí, jehož smyslem je podpořit vzájemnou komunikaci a odstranit z ní bariéry, stmelit kolektiv a vybudovat vzájemnou důvěru. Během své praxe a pozorování vztahů mezi kolegy jsem dospěla k poznatku, že tato společnost nepořádá žádné společné aktivity zaměstnanců, a z toho důvodu jsem se rozhodla navrhnout právě teambuildingové akce. V následující části budou navrženy konkrétní programy pro firmu. Tyto teambuildingové akce byly vybírány na základě dostupnosti programů v okolí Brna, fyzické nenáročnosti a přínosu pro firmu.

9.1.1 Rozvoj týmové spolupráce a komunikace

Na základě výše uvedených kritérií byl zvolen následující program Rozvoj týmové spolupráce a komunikace. Tento program byl zvolen z důvodu, že není fyzicky extrémně náročný a zvládnou jej i starší členové pracovního týmu. Dále společnost OMT group s.r.o., která tento program nabízí, je schopna připravit tento program v blízkém okolí zkoumané společnosti.

Tento program je především určen pro rozvoj týmové spolupráce a nauce stanovení pravidel komunikace v rámci své skupiny. Ovšem stěžejním úkolem tohoto teambuildingu je uvědomění si vzájemné sounáležitosti.

Aktivity, které se v tomto programu objevují jsou následující:

- **Ice Break** – slouží k získání vhodné kooperující atmosféry,
- **Desperáti** – aktivita, kde se stanovují pravidla týmové komunikace s předpokladem fungování týmu. Tým řeší kriminalistickou zápletku s pomocí odborných pomůcek.
- **Obelisk ZIN** – tato komunikační aktivita pomáhá k uvědomění si nezbytnosti vzájemného naslouchání a týmové komunikace, vyjednávání a argumentace.
- **Aljaška** – v tomto případě jde o stanovení a naplňování strategie a rozdělení týmových rolí pro plnění úkolů. Do programu jsou vhodně zakomponovány doprovodné aktivity – lukostřelba, lanové překážky, segway apod.
- **Most do civilizace** – teambuildingový program, který se soustředí pro nastavení a prožití tzv. **win – win** efektu. Každý z týmů má jiné komodity a na základě zadání se musí domluvit na jejich směně tak, aby byli schopni postavit most přes řeku. Společná konstrukční práce jednotlivé týmy stmeluje a posiluje vidění společného cíle.⁴⁷

Pomocí lektora a aktivit, které spolu jednotlivé týmy vykonají, naučí se využívat jak skupinovou, tak i individuální zpětnou vazbu. Jako benefit je celý program dokumentován a na jeho konci obdrží každý z účastníků jednu fotografii v tištěné podobě, zbylé budou poskytnuty v elektronické formě.

Tato společnost má sídlo v Hradci Králové, ale kurzy pořádá po celé České republice. Odhadovaná cena se pohybuje mezi 15 000-20 000 Kč.

9.1.2 Záhada města Brna

Tato teambuildingová akce je pořádána společností Scavenger Hunt Brno, která se soustředí na rozvoj týmové práce a komunikace mezi členy týmu. Program je tvořen zábavnou formou poznávání historické části Brna s představením jeho historie. Tento

⁴⁷Teambuildingové aktivity: ROZVOJ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE. *OMT Group 22 let* [online]. Brno: CCN PLUS, 2021, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.poor.cz/>

program je situován k vzájemnému poznání svého týmu při reálných situacích mimo pracovní prostředí a posílení vzájemné komunikace.

Teambuildingový program začíná úvodní motivační řečí průvodce, kde vysvětlí pravidla hry. Poté dojde k předání podkladů a rozdělení týmu po 4–6 lidech. Zde doporučuji zkombinovat vedoucí a pracovníky společnosti.

Během programu musí týmy využívat svoji kreativitu, orientaci, všímavost detailů, ale hlavně vzájemnou spolupráci. Během soutěže účastníci odhalí příběhy, které vedly k jednotlivým událostem. V závěru akce budou vyhodnoceny jednotlivé úspěchy a nejúspěšnější tým získá zajímavé ceny. Cena pro celkový počet 8-15 lidí je stanovena ve výši 8 490 Kč.

Na rozdíl od předchozího programu, tento se zaměřuje na to, aby si členové společnosti poznali i v reálných situacích a díky tomu posílili vlastní komunikaci. Tento program byl vybrán z důvodu, že jako jediný z prozkoumaných programů nabízí teambuildingovou akci v historické části města Brna a splňuje kritéria výběru stanovená výše.⁴⁸

9.1.3 Vánoční večírek

V českých společnostech se v poslední době stávají vánoční večírky nástrojem pro utužení vzájemných vztahů. Tento program doporučuji rozdělit na dvě části, a to formální a neformální. Během programu formální části doporučuji odprezentovat vedením společnosti jednotlivé úspěchy a cíle, které se během roku podařilo splnit, ale také představit vizi i cíle firmy pro nadcházející období. Po ukončení prezentace je důležité nechat prostor pro případné dotazy, připomínky, ale i nápady zaměstnanců. Tento akt upevní pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a posílí vzájemnou důvěru s vedoucími pracovníky.

V neformální části doporučuji bowlingový turnaj družstev, na základě náhodného rozdělení účastníků. V rámci týmové hry budou muset spolu účastníci spolupracovat a zároveň i komunikovat ohledně své strategické taktiky a utuží tím tak své vztahy. Cena neformální části programu se pohybuje v rozmezí 8000–9000 korun českých.

⁴⁸ Záhada města Brna. *Scavenger Hunt Brno* [online]. Brno: Copyright 2020 Treasure Hunt s.r.o, 2020, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://scavengerhuntbrno.cz/>

9.1.4 Doporučení

Nelze určit, který program je pro firmu přínosnější, neboť u každého z nich spatřuji jiné potencionální přínosy. Z toho důvodu doporučuji firmě tyto tři programy v rámci budoucích let zkombinovat.

Rozvoj týmové spolupráce a komunikace má pozitivní hodnocení v tom, že má za úkol podpořit týmovou spolupráci a zároveň pocit sounáležitosti. Program s porovnáním s těmi ostatními je sice časově a organizačně náročnější, ale pro optimalizaci vnitrofiremní komunikace by měl být čas pouhou zanedbatelnou veličinou vzhledem k její důležitosti.

V teambuildingu Záhada města Brna spatřuji nejen výhody utužení vztahu a naučení se vzájemné komunikace, ale i možnost odhalení zábavnou formou historie města, které v sobě Brno skrývá a zaměstnanci, kteří zde přímo bydlí, či v jeho blízkém okolí o ní nemají nejmenší ponětí.

Vánoční večírek byl doporučen z důvodu možnosti sdělení svým zaměstnancům vize a cíle společnosti v odlehčené atmosféře, prostoru pro dotazy, či nápady svých zaměstnanců, které mohou přinést firmě taktéž zajímavé využití.

9.2 Schránky důvěry

Při zpracovávání a vyhodnocování jednotlivých částí dotazníku a objevení velmi rozsáhlé problematiky vztahů mezi zaměstnanci a jejich vedoucími, napadla mě právě schránka důvěry. O této schránce jsem nabyla povědomí na střední škole, kde právě pro každou třídu jedna taková schránka byla. V případě, kdy jakýkoliv žák měl obavu vyjádřit svůj názor, žádost nebo i stížnost, napsal tuto problematiku na papír, nepozorovaně jej vhodil do schránky. Schránka byla na konci každého dne vybírána a třídní učitelé se těmito věcmi zabývali.

Z toho důvodu bych tento nástroj na základě stejného principu doporučila zavést i zde, kdy zaměstnanci dostanou prostor pro vyjádření vlastního názoru na jemu kladené podmínky či samostatnou práci zcela anonymně a bez postihu. Vzhledem k náročnosti pracovních úkonů a povinností není trváno na tom, aby byla zachována denní lhůta kontroly schránky. A proto navrhuji schránky kontrolovat vždy na začátku pracovního týdne, aby vedení zůstalo dostatek časové dotace do konce týdne tento dotaz, či stížnost

vyřešit. Tuto schránku by měla na starosti spolumajitelka společnosti, specializující se na personální záležitosti, která v rámci vztahové stránky je zaměstnancům nejbližší z vedení. Zprávy uvedené ve schránkách by měli být zpracovány všechny. Doporučuji, aby jednotlivé problémy byly probrány společníky zkoumané společnosti, kteří analyzují závažnost sdělení. Bude potřebné nalézt příčiny, které vedou ke vzniku těchto tvrzení a odstranit je. V případě nejasnosti a závažnějšího problému doporučuji dále sestavit anonymní dotazník, díky kterému společnost zjistí, zda je s touto skutečností nespokojeno více zaměstnanců, či nikoliv. Návrhy na opatření doporučuji představit veřejně na poradě, kde k tomu mohou vyjádřit i zaměstnanci svůj názor.

9.3 Porada

Problematickou oblastí je také nedostatečné seznámení zaměstnanců s cíli firmy. Jelikož se firma, která je v této práci analyzována tváří jako rodinná firma a nejedná se o firmu, která by měla stovky zaměstnanců, je dle mého názoru nutné, aby zaměstnanci byli dostatečně obeznámeni s cíli firmy, které oni sami napomáhají splnit.

V rámci špatného seznámení s cíli je následující návrhová část věnována vedení společnosti, nikoli samotným zaměstnancům. Vedení firmy by se mělo více věnovat svým zaměstnancům a snažit se, aby byli dostatečně a s časovým předstihem informováni o cílech společnosti.

Tato informovanost může vycházet například ze stráveného času se zaměstnanci, kdy jednou měsíčně vedení zajistí, aby všichni zaměstnanci byli svoláni na radu, která se bude zaměřena pouze k představení cílů a další náležitostí, kterých firma chce v daném měsíci dosáhnout. V rámci této rady by vedení firmy mělo dát prostor také otázkám či návrhům, které zaměstnanci mají. Zaměstnanci díky tomuto způsobu komunikace mohou získat přesvědčení a motivaci pomáhat firmě tyto cíle plnit svoji manuální a bezchybnou prací.

Poslední problematickou oblastí, která byla v rámci dotazníkového šetření zjištěna je oblast posuzování výsledků ze strany vedoucího. Přímí vedoucí by se na tento fakt měli zaměřit a vyčlenit si čas na hodnotící rozhovory s jednotlivými zaměstnanci.

Hodnotící rozhovory budou probíhat jednou za měsíc na základě soukromého dialogu. Je důležité, aby vedoucí pracovník pro tento rozhovor vybral místnost, ve které nebudou účastníci rušeni žádnými vlivy. Aby hodnotící rozhovor byl efektivní pro obě strany, je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o jeho uskutečnění dopředu a obě strany se na tuto skutečnost mohli připravit. K optimálním hodnotícím rozhovorům je důležité, aby byly předem předdefinované požadavky na konkrétní pracovní místo a zaměstnancům tyto požadavky byly známy. Postup rozhovoru by měl vypadat následovně:

- Při zahájení rozhovoru, je důležité dbát na **pozitivní vstup**. Na začátku je vhodné zvolit nějaké neutrální téma. Poté dojde k vysvětlení cíle a průběhu rozhovoru.
- Dalším důležitým krokem je zaměřit se na **hodnotící kritéria**, kde vedoucí popíše systém hodnocení. Poté dojde k rekapitulaci úkolů zaměstnance, u kterých dojde ke zhodnocení jeho silných a slabých stránek.
- V závěru rozhovoru je důležité ponechat prostor pro vyjádření podnětů, přání a hodnocení pracovníka. Nejdůležitější z celého rozhovoru je **společně dospět k pozitivnímu závěru**.

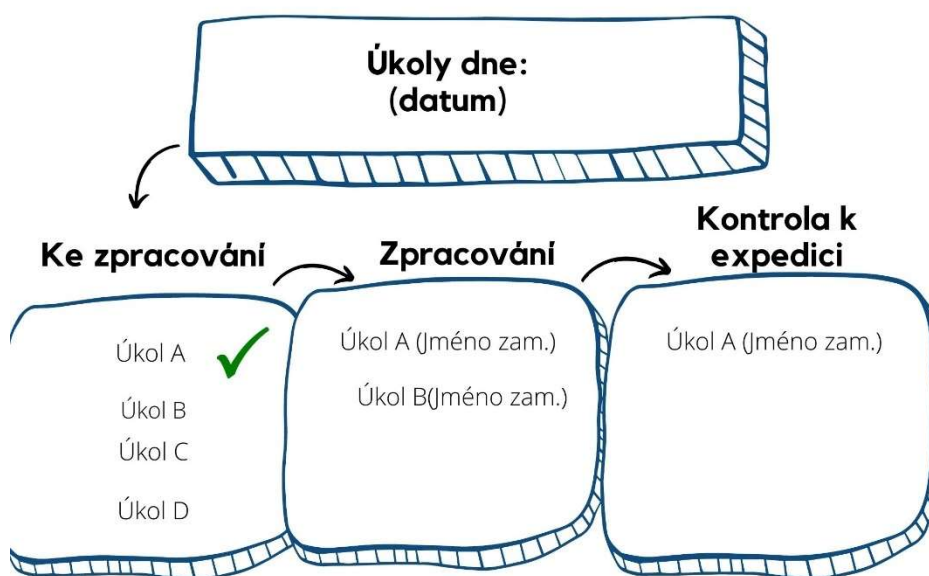
U hodnotících rozhovorů je velmi důležité aktivní naslouchání a zároveň empatické vyjadřování, aby každý z účastníků měl z tohoto setkání pozitivní pocity. V opačném případě může vést tento rozhovor k demotivaci a frustraci zaměstnance.

Je nutné, aby tyto pohovory byly vedeny proškoleným zaměstnancem. Z toho důvodu jsem se rozhodla pro zkoumanou společnost doporučit účast v online kurzu Online Akademie pro mistry nabízeného společností Brain Tools Group, s.r.o. Cílem tohoto programu je po dobu 21 dní seznamovat vedoucí pozice s jednotlivými kroky, jak využívat své kompetence a schopnosti na manažerské pozici a jak co nejefektivněji vést tým svých zaměstnanců. Vedoucí si své nabyté zkušenosti mohou vyzkoušet na modelových situacích, ke kterým budou mít i klíč k řešení. V případě potřeby konzultací problémů mají možnost konzultací prostřednictvím online podpory po dobu jednoho roku. Cena kurzu činí 2 499 Kč.

9.4 Nástěnka

Toto komunikační médium doporučuji z důvodu získávání včasných a nezkreslených informací pro všechny zaměstnance. Dle mého názoru nástěnka může výrazně urychlit procesy v rámci pracovních výkonů, zamezí pozdnímu předávání informací a zároveň pozdnímu dodání zboží odběrateli. Navrhuji, aby tato nástěnka byla rozdělena na tři části. V první části budou uváděny úkoly, které je potřeba v daný den zpracovat. V momentě, kdy jeden z pracovníků začne úkol zpracovávat, uvede u daného úkolu své jméno a po připravení dané objednávky uvede svůj úkol pro členy týmu z expedice. V závěrečné části kontroly zboží a předání balíčku bude úkol označen za splněný.

Tento návrh bude sloužit k předávání informací a úkolů, ale zároveň i ke kontrole správnosti plnění úkolů jednotlivými zaměstnanci. Správou nástěnky by byli pověřeni pracovníci ze štábu, kteří by každé ráno před zahájením provozní doby skladu potřebné úkoly vyznačili. Návrh nástěnky naleznete na obrázku níže.



Obrázek 16: Firemní nástěnka (zdroj: autorka)

9.5 Shrnutí doporučení

V návrhové části jsem vycházela z načerpaných poznatků, na jejichž základě byly zvoleny následující programy pro optimalizaci vnitrofiremní komunikace. V první řadě jsou doporučeny teambuilding na téma Záhady města Brna, Rozvoje týmové spolupráce a komunikace a také vánoční večírek. Toto opatření bylo navrženo, aby se zvedla sehranost týmu, ale zároveň také aby zaměstnanci neměli obavy sdělit svůj názor vedoucím pracovníkům. Kvůli této problematice byly navrženy také schránky důvěry, které mají sloužit k vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky i v případě obavy přímé konfrontace.

Dále byly navrženy porady, které jsou vyčleněny v rámci sdělování cílů svým zaměstnancům. V případě, že zaměstnanec nevykonává práci přesně podle představ zaměstnavatele a neplní jejich určitý cíl, není to úplně jeho vina. V této firmě neexistuje nic jako zpětná vazba. Z toho důvodu byla doporučena tzv. individuální porada na bázi hodnotících rozhovorů. Tyto rozhovory napomůžou zvýšit efektivitu práce zaměstnanců a předcházet jakýmkoliv problémům.

Posledním komunikačním kanálem je doporučení firemní nástěnky. Tento nástroj byl doporučen na základě toho, že informace nebyly sdělovány včas. Tento nástroj má usnadnit a zrychlit předávání informací pro liniové zaměstnance a snížit tak počet reklamací a nedodržovaných termínů doručení.

Nejpozději do července doporučuji zavést firemní nástěnku z důvodu nižších nákladů na penalizace a ztráty důvěry zákazníků. Dále schránky důvěry, aby se vedení dozvědělo co nejdříve názory svých zaměstnanců. Do září tohoto roku přihlásit majitelku, která se specializuje na personální záležitosti, do kurzu Akademie pro mistry, aby bylo možné začít aplikovat hodnotící rozhovory a zpětnou vazbu pro zaměstnance kvůli zvýšení efektivitu, spokojenosti a důvěry zaměstnanců. Jako poslední investici v tomto roku doporučuji vánoční večírek. Tuto aktivitu navrhuji na opakující se roční bázi. V příštím roce během března by bylo možné uskutečnit aktivitu Rozvoj týmové spolupráce a komunikace. Další rok zvážit účast na teambuildingu Záhada města Brna. Toto časové rozvržení je i vzhledem k vynaloženým nákladům firmy na jednotlivé aktivity a nástroje. Detailní rozpočet naleznete v příloze.

10 ZÁVĚR

Komunikace je nedílnou součástí každého z nás. Jsme jí obklopení na každém kroku v případě jejího správného používání získává každý z nás obrovskou výhodu. Z toho důvodu vnímám vnitrofiremní komunikaci jako nedílný proces fungování firmy, u kterého je důležité vynaložit určitou pozornost a úsilí. Pokud je vnitrofiremní komunikace podceňována, může obvykle vést k demotivaci, frustraci a pasivitě zaměstnanců a ovlivnit tak nejen zaměstnance samé, ale i celé okolí firmy.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit aktuální úroveň interní komunikace zkoumané společnosti se záměrem nalezení jejich nedostatků. Na základě zhodnocených nedostatků byla navržena doporučení pro optimalizaci vnitrofiremní komunikace zkoumané společnosti. Doporučení byla vyhodnocena na základě výsledků dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci firmy. Z výsledků dotazníku byla zjištěna pozitiva, ale i negativa.

Mezi klady zkoumané společnosti patří dobrá obeznámenost zaměstnanců se svojí pracovní náplní a kladnými vzájemnými vztahy. Do problémových oblastí, ve kterých se firma může zlepšit, byly zařazeny komunikační bariéry mezi přímými vedoucími a zaměstnanci, neznalost cílů zaměstnanci firmy, absence zpětné vazby a nedodávání podstatných informací včas.

Na základě těchto poznatků byly zkoumané firmě doporučeny čtyři nástroje, které mohou firmě pomoci s efektivnější komunikací. Doporučením pro firmu bylo v rámci podpory vzájemné komunikace, stmelení kolektivu a vybudování si vzájemné důvěry zavést teambuildingové programy. Dále byly doporučeny schránky důvěry, které budou sloužit k odstranění bariér v komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími. V rámci včasného předávání informací bylo navrženo využití nástěnky s jejím detailním popisem vzhledu a funkce. Na závěr bylo firmě navrženo zavedení porad, které budou věnovány seznámení svých zaměstnanců s cíli společnosti, a také porad individuálních. Tyto individuální porady budou sloužit pro rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, díky kterým může společnost zefektivnit práci a výkonnost a motivaci svých zaměstnanců.

Zkoumané společnosti bude tato práce představena oficiálně v nadcházejícím měsíci na poradě společníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

BAUS, Andreas a Liane FAUST. Umění úspěšné komunikace: Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester a GASPARICS, Zalán. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-199-3.

FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

GUINN, Alan, KRATOCHVÍL, Oldřich a HASHESH, Iveta. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 978-80-7314-125-7.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251 1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 162. ISBN 80-85943-99-9

JIRÁK, Jan a KÖPPLOVÁ, Barbara. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-63-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.

KONEČNÁ, Zdeňka a Podnikatelská fakulta. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3891-0.

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Komunikace: [studijní text pro kombinovanou formu studia]*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2004. ISBN 80-7314-028-4.

LOKAJOVÁ, Zuzana. *Právo v podnikání I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. s. 36. ISBN 80-86764-31-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

POKORNÁ, Dana. *Efektivní komunikace: studijní opora*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0395-1.

REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-926-7

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd.2. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-7367-387-1

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Webová stránka

O nás. *POOR - TRADE* [online]. Brno, 2020, [cit. 2021-5-05]. Dostupné z: <https://www.poor.cz/>

Teambuildingové aktivity: ROZVOJ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE. *OMT Group 22 let* [online]. Brno: CCN PLUS, 2021, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z:

Záhada města Brna. *Scavenger Hunt Brno* [online]. Brno: Copyright 2020 Treasure Hunt s.r.o, 2020, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://scavengerhuntbrno.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model jednosměrné komunikace	17
Obrázek 2 Model dvousměrné komunikace	18
Obrázek 3 Model AIDA	19
Obrázek 4 Shannon-Weaverův model	19
Obrázek 5 Transakční model	21
Obrázek 6 Interní komunikace	27
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti POOR–TRADE, v.o.s. (zdroj: autorka) 41	
Obrázek 8: Pohlaví respondentů	42
Obrázek 9: Věk respondentů.....	43
Obrázek 10: Délka praxe na stávajícím pracovišti	44
Obrázek 11: Vnímání vzájemných vztahů zaměstnanci	46
Obrázek 12: Úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími	47
Obrázek 13: Úroveň komunikace ze strany vedoucích	48
Obrázek 14: Nejčastěji využívané komunikační kanály	49
Obrázek 15: Překážky v komunikaci	50
Obrázek 16: Firemní nástěnka (zdroj: autorka)	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK..... I

PŘÍLOHA Č. 2: ROZPOČET..... II

Seznam příloh je dělán pomocí rejstříku.

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník⁴⁹

1) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2) Věk

- a) Méně než 25 let
- b) 26-40 let
- c) 41-55 let
- d) Více než 55 let

3) Délka praxe na stávajícím pracovišti

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 5-10 let
- d) Více než 10 let

4) U uvedených výroků zaškrtněte odpověď, zda souhlasíte, nesouhlasíte nebo nemůžete posoudit.

	Ano	Ne	Nemohu posoudit
Vycházím dobře se svými kolegy.			
Myslím, že jsme na pracovišti fungující a sehraný tým.			
Na pracovišti nedochází k diskriminaci, šikaně a podobně.			
Vedoucí vytváří vhodné podmínky pro plnění pracovních úkolů.			
Své nadřízené vnímám jako důvěryhodné.			
Svůj názor mohu nadřízenému vyjádřit bez obav.			
Jsem seznámen s cíli firmy.			
Jsem dostatečně obeznámen s náplní své práce.			

⁴⁹ MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. s. 21-22. ISBN 978-80-247-2339-6

Všechny důležité informace se ke mně dostávají včas			
Zadávané úkoly jsou mi srozumitelné			
Pokud se mi něco podaří, spolupracovníci mi vyjádří uznání.			
Za úspěšnou práci dostávám od vedoucího ocenění.			
Posouzení svých výsledků dostávám od vedoucího bezprostředně.			

5) Nejčastěji využívám tyto komunikační metody (více správných odpovědí)

- ☐ Osobní rozhovor
- ☐ Porady
- ☐ Drby
- ☐ Telefonování
- ☐ Písemné dokumenty
- ☐ Firemní časopis
- ☐ Nástěnka
- ☐ Elektronická pošta
- ☐ Firemní intranet
- ☐ Stránky firmy na veřejném internetu
- ☐ Jiné...

6) Hlavní překážkou komunikace na vašem pracovišti je?

- ☐ Neochota
- ☐ Časová vytíženost
- ☐ Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
- ☐ Neodbornost
- ☐ Osobní zaujatost a rozpory
- ☐ Jiná odpověď...

PŘÍLOHA Č. 2: Rozpočet

Aktivita	Poskytovatel	Cena
Teambuilding Rozvoj týmové spolupráce a komunikace	OMT group s.r.o.	20 000 Kč
Teambuilding záhada města Brna	Scavenger Hunt Brno	8490 Kč
Vánoční večírek	-	9000 Kč
Kurz Akademie pro mistry	Brain Tools Group, s.r.o.	2499 Kč